

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Parentalidade, um vínculo permanente: o papel mediador  
do Enriquecimento Família-Trabalho na relação entre os  
Estilos Parentais e a Liderança Transformacional.**

**Cláudia da Silva Dias**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia Clínica e da Saúde / Núcleo de Psicologia Clínica Sistémica)**

**2017**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Parentalidade, um vínculo permanente: o papel mediador  
do Enriquecimento Família-Trabalho na relação entre os  
Estilos Parentais e a Liderança Transformacional.**

**Cláudia da Silva Dias**

**Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria Teresa Ribeiro**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia Clínica e da Saúde / Núcleo de Psicologia Clínica Sistémica)**

**2017**

## **Agradecimentos**

*À Professora Doutora Maria Teresa Ribeiro, pela partilha de conhecimento, pela orientação e motivação que me permitiu ultrapassar dificuldades e alcançar os objetivos que eu tanto ambicionava.*

*À Professora Doutora Maria José Chambel por toda a ajuda que me deu e todo o tempo que disponibilizou. Obrigada pela dedicação e pelo carinho.*

*À Professora Doutora Luana Cunha Ferreira pela ajuda incansável e pelas palavras de incentivo.*

*À Carolina Henriques por ser a pessoa incrível que é. Obrigada por teres sido a melhor companheira de tese, mas, principalmente, obrigada pela amizade, pela partilha de tantas lutas e alegrias. Tive a maior sorte em ter alguém como tu ao meu lado. Um enorme obrigada “maninha”.*

*À Teresa, à Joana, à Sara, à Bia, à Nery, à Lexi e à Carol por terem sido a minha grande força. Obrigada por terem tornado este processo um bocadinho mais fácil e muito mais divertido.*

*À Cátia, ao Gustavo e à Soraia, aos amigos que sempre estiveram lá, um grande obrigada pelo vosso apoio contínuo ao longo destes longos anos.*

*Obrigada à Catarina, à Maria, à Jéssica, à Rita e à Tânia por terem sido o melhor começo desta aventura.*

*À minha família, o meu pilar para a vida. Obrigada pelo apoio incondicional na superação dos obstáculos que tantas vezes apareceram sem avisar. Obrigada por me terem ajudado a conquistar mais uma etapa da minha vida.*

*À vizinha Teresa Gomes que se tornou amiga. Obrigada pela preocupação, pelo apoio e pela presença constante.*

*Às equipas da Quasar-Human Capital e da APFN que nos ajudaram e colaboraram connosco na realização deste projeto.*

## **Resumo**

O presente estudo teve como objetivo investigar as dinâmicas positivas entre a Família e o Trabalho. Mais especificamente, investigou o papel mediador do Enriquecimento Família-Trabalho na relação entre a autopercepção dos estilos parentais e autopercepção do estilo de liderança transformacional.

A investigação adotou uma metodologia mista (qualitativa e quantitativa). Numa fase inicial da investigação optámos por realizar sessões de *Focus Group* em três empresas portuguesas. No estudo qualitativo (N=54) participaram 20 chefes superiores, 20 chefes intermédios e 14 técnicos. Numa segunda fase aplicámos um questionário no qual participaram os colaboradores (N=122) que obedeceram aos critérios de seleção (ser pai e ocupar um cargo de liderança na empresa). O questionário inclui o Questionário de Estilos e Dimensões Parentais (Pedro, Carapito, & Ribeiro, 2015); o Questionário Multifatorial de Liderança (Salanova, Lorente, Chambel, & Martínez 2011) e a Escala do Enriquecimento Família-Trabalho (Vieira, Lopez, & Matos, 2014).

No geral, os resultados sugerem que os colaboradores reconhecem a existência de uma influência positiva entre a família e o trabalho. Os resultados do estudo quantitativo identificaram uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o estilo parental autoritativo e o estilo de liderança transformacional. E que essa relação é parcialmente mediada pelo Enriquecimento Família-Trabalho.

As conclusões da presente investigação têm implicações práticas no contexto clínico e no contexto organizacional, salientando o papel fundamental do Enriquecimento Família-Trabalho na elaboração de políticas organizacionais.

*Palavras-chave:* Enriquecimento Família-Trabalho; Estilos Parentais; Liderança Transformacional.

## **Abstract**

This work had as its main objective investigating the positive dynamics between Family and Work. Specifically, it investigates the mediator role of Family-Work Enrichment in the relation between the self-perception of parental styles and transformational leadership styles.

This investigation adopted a mixed methodology (qualitative and quantitative). In one of the earlier phases of this investigation, we opted to operate in Focus Group sessions in three Portuguese companies. Twenty top-tier managers, 20 middle-tier managers and 14 technicians partook on the qualitative study (N=54). In the second phase, we applied a questionnaire in which collaborators (N=122) which fell into the criteria (being a father and working on a leadership post in the company) participated. This questionnaire of the quantitative study included the *Parenting Styles and Dimensions Questionnaire* (Pedro, Carapito, & Ribeiro, 2015); the *Multifactor Leadership Questionnaire* (Salanova, Lorente, Chambel, & Martínez, 2011) and the *Work-Family Enrichment Scale* (Viera, Lopez, & Matos, 2014).

Overall, results suggest that collaborators recognize the existence of a positive influence between Family and Work. The results of the quantitative study identify a positive and statistically significant relation between the authoritative parenting style and the transformational leadership style, and that, that relation is partially mediated by Family-Work Enrichment.

The conclusions of this investigation have practical implications in the clinical context and in the organizational context, underlining the fundamental role of Family-work Enrichment in organizational policies.

*Key-Words:* Family-Work Enrichment; Parental Styles; Transformational Leadership.

## Índice Geral

I. Introdução.....	8
II. Enquadramento Teórico.....	10
III. Metodologia.....	20
1. Desenho da investigação .....	20
2. Questão inicial.....	21
3. Mapa conceptual.....	21
4. Objetivos gerais e específicos.....	21
III. Estudo qualitativo .....	22
1. Questões de investigação.....	22
2. Seleção da amostra .....	22
3. Procedimento .....	23
4. Instrumentos .....	24
5. Caracterização da amostra .....	25
6. Análise de dados .....	27
7. Descrição dos resultados qualitativos.....	28
IV. Estudo Quantitativo.....	41
1. Hipóteses .....	41
2. Participantes .....	42
3. Procedimento.....	44
4. Variáveis e instrumentos .....	44
5. Análise de Dados.....	46
6. Resultados do estudo quantitativo .....	48
V. Discussão dos resultados .....	55
VI. Conclusão .....	59
VII. Limitações e considerações para futuros estudos .....	59
VIII. Implicações .....	61
IX. Referências bibliográficas .....	63

## **Apêndices**

<b>Apêndice A.</b> Consentimento informado dos Focus Group .....	80
<b>Apêndice B.</b> Guião do Focus Group .....	81
<b>Apêndice C.</b> Questionário Sócio-Demográfico e de Avaliação de Competências- Focus Group .....	84
<b>Apêndice D.</b> Resultados do Questionário de Avaliação de Competências.....	85
<b>Apêndice E.</b> Categorias do Nvivo .....	87
<b>Apêndice F.</b> Questionário utilizado no estudo quantitativo.....	96

## **Índice de Quadros**

Quadro 1. Análise Descritiva da Amostra do Estudo Qualitativo .....	26
Quadro 2. Análise Descritiva da Amostra do Estudo Quantitativo .....	43
Quadro 3. Médias, Desvios padrão e Correlações entre as variáveis estudadas .....	49
Quadro 4. Regressão Hierárquica dos Estilos Parentais na Liderança Transformacional .....	50
Quadro 5. Regressão Hierárquica dos Estilos Parentais no Enriquecimento Família-Trabalho.....	51
Quadro 6. Regressão Hierárquica do Enriquecimento Família-Trabalho na Liderança Transformacional.....	51
Quadro 7. Regressão Hierárquica do Estilo Parental Autoritativo e do Enriquecimento Família-Trabalho na Liderança Transformacional .....	52
Quadro 8. Médias dos participantes com filhos e dos participantes sem filhos .....	85
Quadro 9. Médias dos participantes consoante a empresa .....	85
Quadro 10. Médias dos participantes consoante o nível hierárquico da função.....	86

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Mapa conceptual .....	21
Figura 2. Mapa conceptual dos resultados do estudo qualitativo.....	40
Figura 3. Mapa conceptual dos resultados do estudo quantitativo .....	54

## **Introdução**

Nas últimas décadas a investigação sobre a interface trabalho-família aumentou significativamente. O crescente interesse nesta temática surgiu como consequência de diversas mudanças sociais, económicas e culturais, quer ao nível familiar, quer ao nível laboral (Barnett & Gareis, 2007; Bianchi & Milkie, 2010; Frone, 2003; Greenhaus, 2008; Grzywacz & Marks, 2000). Algumas dessas mudanças prendem-se com o aumento do número de mulheres no mercado de trabalho (Edwards, 2001; Frone, 2003; Korabik, Lero, & Whitehead, 2008; McLellan & Uys, 2009; Van Den Berg & Van Zyl, 2008); com o aumento de famílias de duplo-emprego e a necessidade de uma maior participação e envolvimento dos homens nas tarefas familiares (Abele & Volmer, 2001; Barnett & Hyde, 2001; Edwards, 2001); e com a introdução e difusão das novas tecnologias de comunicação que num mercado de trabalho competitivo e exigente, possibilitaram a extensão para além do horário tradicional e dos locais de trabalho tradicionais (Hill, Ferris, & Mårtinson, 2003; Morganson, Major, Oborn, Verive, & Heelan, 2010; Schieman, Glavin, & Milkie, 2009; Stephens, McGowan, & Stoner, 2007; Towers, Duxbury, Higgins, & Thomas, 2006). Tal realidade suscitou novos desafios e mudanças nos papéis de género tradicionais despertando nos homens e nas mulheres a necessidade de conciliar os seus papéis profissionais e papéis familiares (Baral & Bhargava, 2011; Chambel & Ribeiro, 2014; Frone, 2003; Matias, Andrade, & Fontaine, 2011).

Na literatura sobre a interação entre o trabalho e a família prevalece a perspetiva negativa, a do conflito que os indivíduos experienciam ao realizarem, simultaneamente, as suas responsabilidades profissionais e familiares (Aryee, Srinivas & Tan, 2005; Barnett, 1998; Kirchmeyer, 1992; Maia, Alloufa & Araújo, 2015). Em contrapartida, tem sido dado menor foco ao modo como as experiências num determinado papel (profissional ou familiar) podem afetar positivamente as experiências noutra papel (familiar ou profissional) (Ribeiro & Pimenta, 2008; Wayne, Grzywacz, Carlson, & Kacmar, 2007). Deste modo, o estudo paralelo sobre a perspetiva positiva das relações trabalho-família tornou-se relevante (Grzywacz & Marks, 2000; Kirchmeyer, 1992), dando origem a um conjunto de quadros de análise conceptual e de estudos empíricos (Matias, Andrade, & Fontaine, 2011). Constructos, como a transferência positiva



(*positive spillover*<sup>1</sup>), a facilitação (*facilitation*<sup>2</sup>) e o enriquecimento (*Enrichment*<sup>3</sup>) surgiram para conceptualizar, de forma diferente, as relações positivas entre a família e o trabalho (Ribeiro & Pimenta, 2008).

É no âmbito do Enriquecimento Família-Trabalho (EFT) que surge o presente estudo, com o intuito de contribuir para uma melhor compreensão deste constructo, averiguando o seu papel mediador na relação entre a autopercepção dos estilos parentais e autopercepção do estilo de liderança transformacional. Ao todo, foram poucos os estudos que exploraram o papel mediador do EFT e que consideraram os recursos familiares como antecedentes do ETF (Crain & Hammer, 2013).

Adicionalmente, são ainda, relativamente escassos os estudos que especificam quais os tipos de papéis (e.g. ser pai/mãe) que produzem experiências e resultados positivos noutros papéis (e.g. ser trabalhador) (Frone, 2003). De facto, de acordo com a literatura (Frone, 2003; Greenhaus & Powell, 2006) pode ser útil para futuras investigações sobre a interface Família-Trabalho examinar separadamente os vários papéis familiares (e.g. cônjuge, pai/mãe, filho). Logo, é importante não só explorar o papel mediador do EFT para compreender a relação entre os recursos profissionais e familiares, como também, destacar o papel parental na sua relação com o trabalho, neste caso, com a liderança.

Em suma, o presente estudo pretende acrescentar conhecimento acerca da perspectiva positiva da relação família-trabalho, colmatando algumas limitações identificadas na literatura. O facto de estudar as repercussões do EFT nos colaboradores portugueses e adicionalmente identificar antecedentes e preditores do EFT, confere relevância ao estudo. Do mesmo modo, uma maior compreensão desta interface pode auxiliar as organizações no desenho de políticas e práticas “amigas” da família, permitindo uma maior eficiência na aplicação de recursos e consequentemente na criação de um ambiente organizacional mais produtivo (Oliveira, Cavazotte, & Paciello, 2013).

---

<sup>1</sup> A Transferência Positiva refere-se à transferência de atributos individuais positivos (e.g., humor, comportamentos) entre o trabalho e a família (Hanson, Hammer & Colton, 2006).

<sup>2</sup> A Facilitação Trabalho-Família ocorre quando a participação num domínio produz ganhos que melhoram o funcionamento do sistema do outro domínio da vida (Wayne, Musisca & Fleeson, 2004).

<sup>3</sup> O Enriquecimento Trabalho-Família é definido como “a extensão na qual as experiências num papel melhoram a qualidade de vida noutro papel” (Greenhaus & Powell, 2006, p.73).

## **Enquadramento Teórico**

### **Interface Família-Trabalho**

Os indivíduos organizam o seu tempo e os seus recursos diante das diferentes áreas da vida. A área profissional e a área familiar são frequentemente abordadas do ponto de vista científico por desempenharem um papel central para a compreensão da identidade e da existência do ser humano (Brotheridge & Lee, 2005).

De acordo com o Modelo Bioecológico do Desenvolvimento Humano (Bronfenbrenner, 1977, 1979, 1986) o trabalho e a família são dois microssistemas que integram um padrão de atividades, papéis e relações interpessoais, experienciados pelo indivíduo, e que constituem o mesossistema, i.e., a interface família-trabalho. Por sua vez, o mesossistema integra as ligações e os processos inter-fronteiras, negativos e/ ou positivos que ocorrem entre o trabalho e a família de forma unidirecional ou bidirecional<sup>4</sup>.

Um dos aspetos mais importantes do fim do século XX e início do século XXI prendeu-se com o rápido ritmo de mudança exercida sobre estas duas áreas centrais (Vieira, Ávila, & Matos, 2012). Assim, as transformações nas configurações familiares e laborais nas sociedades industrializadas, levaram a que a investigação da interação entre estes dois domínios sofresse alterações ao longo do tempo. As primeiras conceptualizações teóricas basearam-se sobretudo no modelo da segmentação (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000; Edwards & Rothbard, 2000) que considera o trabalho e a família como duas variáveis independentes e sem qualquer relação (Chambel & Ribeiro, 2014; Frone, 2003). Segmentação implica existir uma separação (física, temporal, funcional) entre a família e o trabalho, não se verificando, aparentemente, uma interferência entre os dois domínios (Edwards & Rothbard, 2000). Ainda assim, este processo pode ocorrer de

---

<sup>4</sup> O Modelo Ecológico do Desenvolvimento Humano conceptualiza que a pessoa em desenvolvimento está inserida num meio com o qual se relaciona reciprocamente. O meio pode ser analisado em cinco níveis do ambiente ecológico (do mais próximo para o mais distante do indivíduo) que se influenciam mutuamente: o microssistema; o mesossistema; o exossistema; o macrosistema e o cronossistema (Bronfenbrenner, 1977, 1986). No contexto da interface trabalho- família o exossistema é entendido como o meio externo no qual a pessoa não participa diretamente, mas que exerce em si influência (e.g. contexto de trabalho do/a cônjuge). O macrosistema como, os padrões culturais e o sistema de crenças nos quais os microssistemas, mesossistemas e exossistemas estão inseridos. Já o cronossistema, refere-se às mudanças e continuidades no tempo que podem afetar os processos intra e inter-fronteiras (e.g. entrada no mercado de trabalho; casamento) (Bronfenbrenner, 1986; Voydanoff, 2002)

forma intencional quando os indivíduos desejam manter as fronteiras bem delimitadas entre os dois contextos (Edwards & Rothbard, 2000).

Progressivamente a investigação abandonou a visão das esferas separadas e tem vindo a produzir uma variedade de teorias sobre os possíveis mecanismos que ligam estas duas áreas. O mecanismo designado por compensação assume que a insatisfação num domínio (e.g. na família) leva os indivíduos a produzirem uma resposta ativa, isto é, um maior investimento no outro domínio (e.g. no trabalho), como forma de compensar os resultados negativos do domínio insatisfatório (Edwards & Rothbard, 2000). Já o modelo do contágio (*spillover*), contrariamente ao modelo da segmentação, propõe que existe uma transferência bidirecional de experiências (i.e. de afetos, competências, comportamentos e valores) entre os dois domínios (Barnett, 1998; Edwards & Rothbard, 2000; Ford, Heinen & Langkamer, 2007; Frone, 2003; Hanson et al. 2006). Segundo este modelo a relação entre a família e o trabalho pode ser negativa, designada de *spillover* negativo, como pode ser positiva (*spillover* positivo). Associados à noção de *spillover* negativo está a perspetiva do Conflito Trabalho-Família, e à noção do *spillover* positivo, está a perspetiva do EFT (Grzywacz & Marks, 2000; Wayne, 2009).

A literatura científica tem-se debruçado, maioritariamente, sobre a perspetiva do conflito na interface FT. Greenhaus e Beutell (1985) descrevem o Conflito Trabalho-Família (CFT) como uma forma de conflito entre papéis, no qual as exigências do papel desempenhado numa das dimensões são, de algum modo, incompatíveis, interferindo ou dificultando o desempenho do papel na outra dimensão. De acordo com os autores, o CTF é entendido como sendo um fenómeno bidirecional. As experiências do domínio da família podem afetar negativamente o domínio do trabalho, assim como, as experiências do domínio do trabalho podem afetar negativamente o domínio da família. Subjacente à perspetiva do conflito, está a hipótese da escassez (*scarcity hypothesis*) que assume que a participação em múltiplos papéis (e.g. ser pai e trabalhador) pode trazer desvantagens (Barnett, 1998; Edwards & Rothbard, 2000; Greenhaus & Beutell, 1985; Goode, 1960; Greenhaus & Powell, 2006; Sieber, 1974). Tal proposição é explicada pelo facto dos indivíduos possuírem uma quantidade limitada de recursos (psicológicos, energéticos, temporais). Assim quantos mais recursos forem utilizados num dos papéis, menos recursos estarão disponíveis para o outro papel (Kirchmeyer, 1992).

## **Enriquecimento Trabalho-Família**

Mais recentemente, de modo a equilibrar a investigação sobre este tema, os investigadores têm vindo a avaliar as relações positivas entre os domínios do trabalho e da família, ou seja, o modo como as experiências num determinado papel (profissional ou familiar) podem afetar positivamente as experiências noutro papel (familiar ou profissional) (Ribeiro & Pimenta, 2008; Wayne et al. 2007).

Em contraste com a hipótese da escassez referida na secção anterior, alguns autores argumentam que o envolvimento em múltiplos papéis pode ser benéfico e não prejudicial (Marks, 1977; Sieber, 1974; Wayne et al., 2007). Na base deste paradigma positivo estão duas teorias que têm vindo a orientar os estudos sobre esta temática: a teoria da acumulação de papéis (Sieber, 1974) e a hipótese expansionista (Barnett & Hyde, 2001; Marks, 1977)

Segundo a Teoria de Acumulação de papéis (Sieber, 1974) os benefícios de participar em múltiplos papéis, superam os custos associados, pois proporcionam um elevado número de oportunidades e recursos (e.g. competências, satisfação familiar, satisfação profissional) que facilitam o crescimento e o desempenho individual. A hipótese expansionista (*expansionist hypothesis*) complementa a teoria de Sieber (1974) ao mostrar que o tempo e a energia são recursos que podem expandir-se e beneficiar outros papéis (Barnett & Hyde, 2001; Marks, 1977).

De acordo com Greenhaus e Powell (2006) existem três formas na qual a participação em múltiplos papéis pode produzir efeitos positivos. Primeiramente, a participação em diferentes papéis pode ter efeitos positivos para o bem-estar. Especificamente, Barnett e Hyde (2001) sugerem que, independentemente do sexo, indivíduos que participam em múltiplos papéis experienciam menos problemas de saúde física e mental e maior bem-estar, comparativamente, com as pessoas que desempenham menos papéis. Em segundo lugar, a participação num papel pode ter efeitos protetores contra o *stress* experienciado noutro papel. E em último, as experiências positivas de um papel podem ser transferidas para outro papel.

Foi com base nas ideias de Sieber (1974) e de Marks (1997) que Greenhaus e Powell (2006) propuseram o conceito de EFT e que desenvolveram o Modelo Teórico do EFT. Este modelo fornece uma compreensão de como o processo do enriquecimento ocorre (McNall, Nicklin, & Masuda, 2009), conceptualizando o EFT como “a extensão na qual as experiências num papel melhoram a qualidade de vida noutro papel”

(Greenhaus & Powell, 2006, p.73). Neste sentido admite-se que existe um benefício mútuo entre os dois domínios e que um indivíduo ao participar num domínio (família ou trabalho) ganha recursos individuais em termos de competências, experiências e resultados que vão promover o crescimento e um melhor funcionamento do outro domínio (trabalho ou família) (Barnett & Hyde, 2001; Wayne et al., 2007).

No modelo de Greenhaus e Powell (2006) as experiências num papel oferecem cinco tipos de recursos que vão melhorar o desempenho no outro papel. Os recursos incluem as competências e as perspetivas (e.g. competências interpessoais, competências de *coping*); os recursos psicológicos e físicos (e.g. autoeficácia, otimismo); os recursos de capital social (e.g. redes de apoio, informação; a flexibilidade e os recursos materiais (e.g. dinheiro). Este processo pode ocorrer diretamente (via instrumental) quando os indivíduos percecionam que o seu envolvimento num papel aumentou diretamente a sua capacidade de atuar no outro papel. Ou pode ocorrer indiretamente (via afetiva) quando o aumento dos recursos num papel melhora o humor que é transferindo para o outro papel, melhorando o funcionamento deste último (Greenhaus & Powell, 2006)

Sendo um processo bidirecional como o CFT, o ETF opera em ambas as direções, do trabalho para família e da família para o trabalho (Rastogi, Rangnekar & Rastogi, 2016). No entanto, é ainda importante referir que a evidência empírica contempla a coexistência do CFT e do EFT como dimensões independentes e não como dois pólos opostos do mesmo *continuum* (Grzywacz & Marks, 2000; Vieira et al. 2014). Deste modo, uma mulher ou um homem que sejam mãe/pai e trabalhadores podem, através da sua multiplicidade de papéis, percecionar conflito em alguns aspetos e enriquecimento noutros aspetos (Tiedje et al., 1990).

No presente estudo apenas será considerado o enriquecimento na direção Família-Trabalho, que se constitui como uma forma específica de enriquecimento pelo qual os indivíduos percecionam que o seu papel familiar melhora o funcionamento do seu papel profissional (Carlson, Kacmar, Wayne & Grzywacz, 2006; Greenhaus & Powell, 2006; ten Brummelhuis; Haar & Roche, 2014).

Com base no modelo de enriquecimento de Greenhaus e Powell, (2006) foi desenvolvida e validada uma medida multidimensional do EFT que inclui itens que avaliam ambas as direções da relação (Carlson et al. 2006). O objetivo desta medida passa por capturar a complexidade deste constructo, incluindo os recursos adquiridos num domínio, a sua transferência para outro domínio e a sua aplicação bem-sucedida que é

representada por um melhor funcionamento do domínio recetor (Shein & Chen, 2011). Carlson et al. (2006) determinaram que, para cada direção de enriquecimento (ou seja, do trabalho para a família e da família para o trabalho), existem três fatores associados aos recursos ganhos. Por sua vez, estes recursos não são idênticos para cada direção, pois as actividades inerentes aos dois sistemas não são completamente semelhantes, o que se traduz no desenvolvimento de diferentes recursos. Especificamente no sentido família-trabalho a dimensão desenvolvimento refere-se a “quando o envolvimento na família leva a aquisição ou a uma melhoria de competências, conhecimentos, comportamentos ou formas de compreender e lidar com as situações, que ajudam o indivíduo a tornar-se um melhor colaborador” (Carlson et al., 2006, p.140). A dimensão afetiva refere-se a “quando o envolvimento na família resulta numa atitude ou estado emocional positivo que ajuda o indivíduo a tornar-se um melhor colaborador (Carlson et al., 2006, p.140). E a dimensão eficiência reporta-se “quando o envolvimento na família proporciona um sentido de atenção ou de emergência que possibilita ao indivíduo ser um melhor colaborador” (Carlson et al., 2006, p.141). Neste sentido, presume-se que os efeitos positivos da família no trabalho surgem quando determinadas competências surgidas no contexto familiar, nomeadamente, na parentalidade<sup>5</sup>, são transpostas e reaproveitadas para o trabalho (Carlson et al., 2006)

### **Estilos parentais e o Enriquecimento Família-Trabalho**

É proposto pelos autores Lee, Dohring, MacDermid & Kossek (2005) que quando um colaborador se torna pai, entra num processo complexo de socialização e de adaptação, simultânea, das rotinas familiares e laborais. Concomitantemente, é neste momento que o indivíduo inicia um processo de aprendizagem de um novo papel, o qual começou na sua infância com as próprias experiências enquanto filhos e que continua por diferentes estágios da vida à medida que os seus filhos vão ficando mais velhos.

De acordo com a literatura predominante, a parentalidade afeta negativamente a interface trabalho-família, promovendo o conflito interpapéis (Luchetta, 1995; Michel,

---

<sup>5</sup> A parentalidade pode ser definida como um “conjunto de ações encetadas pelas figuras parentais (pais ou substitutos) junto dos seus filhos no sentido de promover o seu desenvolvimento da forma mais plena possível, utilizando para tal os recursos de que dispõe dentro da família e, fora dela, na comunidade” (Cruz, 2013, p.13)

Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes, 2011; O'Neil & Greenberger, 1994; Williams & Alliger, 1994). Estudos anteriores evidenciam que indivíduos com filhos apresentam maiores níveis de percepção CTF quando comparados com indivíduos sem filhos, salientando-se os indivíduos pertencentes a famílias em fase de transição para a parentalidade e os indivíduos pertencentes a famílias com filhos em idade pré-escolar (Bianchi, & Milkie, 2010; Burke, Weir, & DuWors, 1979; Pimenta & Ribeiro, 2014). Adicionalmente, é proposto que quanto maior o número de filhos, maior é a percepção do nível de CFT (Kinnunen & Mauno, 1998) e menor a percepção de tempo e energia (Eagle, Miles, & Icenogle, 1997; Grandey & Cropanzano, 1999).

Ainda que em menor número, outros estudos contrariam a perspectiva da parentalidade enquanto preditora de CFT, e revelam resultados positivos entre a parentalidade e a esfera profissional. A evidência empírica sugere que existe uma forte associação entre o EFT e práticas parentais mais afetuosas e consistentes<sup>6</sup>. O que sugere que as mães empregadas poderão valorizar mais o tempo que passam com seus filhos quando o tempo é limitado pela participação no emprego, priorizando a presença de afeto e consistência na relação com os filhos (Cooklin et al., 2014). Similarmente, pais com atividades profissionais mais complexas, desafiantes e estimulantes, reportam comportamentos menos punitivos e mais afetuosos (Greenberger, O'Neil & Nagel, 1994).

Focado apenas na direção Família-Trabalho, o estudo qualitativo de Maia et al. (2015) identificou os valores da família, as experiências familiares, o apoio familiar, e os relacionamentos familiares como características familiares geradoras de enriquecimento no trabalho. Segundo os autores esta última característica é concordante com os resultados de Hill et al. (2007) ao identificar que relacionamentos familiares positivos e estáveis com o cônjuge, filhos e outros familiares tendem a facilitar o desempenho positivo no trabalho. De igual modo, estudos realizados por Kirchmeyer (1992) indicam que a parentalidade, quando comparada a outros domínios, é percebida como geradora de recompensas únicas e protetoras contra os problemas de trabalho e que esta permite o desenvolvimento de competências úteis para o trabalho, particularmente, competências de autogestão, como a gestão de tempo e a paciência. Este último resultado vai ao encontro de Carlson

---

<sup>6</sup> Os autores definem práticas afetuosas (*Parenting warmth*) como o grau em que os pais apoiam intencionalmente a individualidade e a autorregulação da criança de acordo com as necessidades da mesma (Baumrind, 1991). E definem as práticas consistentes (*Parental consistency*) como a persistência na gestão parental da disciplina e do comportamento (Cussen, Sciberras, Ukoumunne, & Efron, 2012; Zubrick, Smith, Nicholson, Sanson, & Jackiewicz, 2008).

*et al*, (2006) quando afirmam que os pais demonstram desenvolver um maior sentido de tolerância com os seus filhos, o que os ajuda a relacionarem-se melhor com os seus colegas de trabalho.

A parentalidade pode ser percecionada como uma dimensão global onde se incluem os estilos parentais e as práticas educativas. As práticas parentais referem-se ao conjunto de comportamentos específicos através dos quais os progenitores cumprem os seus deveres parentais, incluindo, por exemplo, a socialização dos filhos (Darling & Steinberg, 1993; Teixeira, Oliveira, & Wottrich, 2006). Os estilos parentais representam o conjunto de atitudes direcionadas e comunicadas à criança, através das quais, resulta a criação de um clima emocional onde os comportamentos parentais, isto é, as práticas parentais são expressas (Darling & Steinberg, 1993; Pedro et al. 2015).

Baumrind (1966), uma das autoras pioneiras no estudo dos estilos parentais, procurou avaliar o impacto das práticas parentais em diversas dimensões da vida dos indivíduos e desenvolveu um modelo de autoridade parental onde define três diferentes estilos parentais, tendo em conta as dimensões afeto/responsividade e controlo parental/exigências de maturidade. O presente estudo foca-se nestes três estilos parentais.

Na definição da autora, os pais com um estilo autoritário apresentam valores reduzidos de afetividade e elevados níveis de controlo. Exercem um controlo psicológico rígido, não promovendo a independência e a individualidade da criança. Favorecem a punição, e tentam inculcar valores tradicionais como o respeito pela autoridade, o trabalho, e a manutenção da ordem (Baumrind, 1966, 1991).

Os pais com um estilo permissivo apresentam níveis baixos de controlo e níveis elevados de afeto. Evitam impor controlo ou restrições aos seus filhos, exigindo, por exemplo, poucas regras rotineiras (Baumrind, 1966). São pais que não se afirmam como agentes ativos na modificação do comportamento dos filhos mas antes, como um recurso disponível para satisfazer os seus desejos. Adicionalmente, proporcionam excessiva autonomia aos filhos para que estes tomem, sempre que possível as suas próprias decisões (Baumrind, 1966).

Os pais autoritativos (o estilo ideal para Baumrind) apresentam níveis elevados de exigência mas também de afectividade. Promovem a autonomia e a individualidade dos filhos. Partilham as razões das decisões tomadas. Reconhecem os seus direitos e os direitos da criança. O investimento destes pais na educação é elevada, promovendo um ambiente intelectualmente estimulante para os filhos (Baumrind, 1966, 1991). Este estilo



parental aumenta a eficácia da parentalidade, promovendo características positivas nas crianças que, por sua vez, fortalecem as capacidades dos pais enquanto agentes de socialização (Darling & Steinberg, 1993).

### **Estilos Parentais e Liderança transformacional**

Com a crescente exigência nas organizações, a liderança tem, cada vez mais, um lugar de destaque, sendo mesmo considerada a área das ciências sociais mais estudada (Bass, 2008, citado por Day & Antonakis, 2011). O facto de existirem diferentes pontos de vista dos investigadores sobre a liderança, torna difícil a definição consensual deste constructo em evolução (Day & Antonakis, 2011). No entanto, é consensual para a maioria dos investigadores que existem três principais estilos de liderança: o estilo *laissez-faire*, o estilo transaccional e o estilo transformacional. O estilo *laissez-faire* destina-se à ausência de liderança, que é, por definição, a forma mais inativa de liderança e a mais ineficaz (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 2003). Um líder com este estilo evita, frequentemente, tomar decisões e espera pela iniciativa dos outros (Avolio, 1999). O estilo transaccional ocorre quando “o líder recompensa ou pune o subordinado baseando na adequação do seu comportamento ou do seu desempenho” (Avolio, 1999, p. 49). Um líder transaccional frequentemente exerce a sua liderança através de recompensas aos seus subordinados (“*followers*”), pela cooperação e cumprimento das tarefas (Avolio, 1999; Avolio, Bass, & Jung, 1999). Já os líderes transformacionais apresentam uma elevada capacidade empática, pois preocupam-se, não só, em ouvir e a compreender as perspetivas de cada um, como também colocam as necessidades dos outros acima das suas necessidades pessoais (Avolio, 1999). Os líderes transformacionais estimulam o desafio, em vez de suprimi-lo, promovendo o potencial total de cada um dos subordinados (Bass & Avolio, 2002). Com o tempo, estes líderes transformam os seus subordinados em líderes. De forma a alcançar resultados superiores, os líderes transformacionais, aplicam um (ou mais) dos cinco componentes que constituem a liderança transformacional: a motivação inspiracional; a estimulação intelectual; a consideração individualizada; os atributos idealizados e os comportamentos idealizados (Bass & Avolio, 2002; Howell & Avolio, 1993; Hunt & Fitzgerald, 2013). A liderança é idealizada quando os subordinados procuram identificar-se com os seus modelos a seguir, os líderes, assimilando os valores, os princípios, e as missões dos mesmos (Avolio, 1999; Hunt & Fitzgerald, 2013). A liderança inspira os subordinados quando proporciona significado ao trabalho realizado;

quando é fomentado o espírito de equipa; e quando é transmitido entusiasmo e otimismo em relação ao futuro (Hunt & Fitzgerald, 2013). A liderança é intelectualmente estimulante quando os líderes expressam novas ideias que desafiam o pensamento convencional (Hunt & Fitzgerald, 2013)., encorajando os subordinados a serem criativos e a questionarem, não só, as perspetivas dos outros, como também as suas (Avolio, 1999). E finalmente, a consideração individualizada refere-se aos líderes que reconhecem as necessidades individuais de cada subordinado, oferecendo apoio, orientação e instrução (Hunt & Fitzgerald, 2013).,

Amplamente investigado, o estilo de liderança transformacional é considerado o estilo mais eficaz para os seus subordinados e para a organização (Bass & Avolio, 2002; Bycio; Hackett, & Allen, 1995; Hunt & Fitzgerald, 2013; Schaubroeck, Lam, & Peng, 2016; Vizeu, 2011). Atualmente, o ritmo acelerado de mudanças a que as organizações estão sujeitas, levou à procura de uma liderança mais flexível e adaptativa que responda eficazmente aos desafios que surgem (Afshari, Bakar, Luan, Fooi, & Samah, 2007; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Este tipo de liderança flexível enquadra-se na liderança transformacional (Bass, 1985 cit. por Bass et al. 2003). Estudos mostram que a liderança transformacional resulta em níveis mais elevados de compromisso (Avolio, 1999; Bycio et al. 1995), de inovação organizacional (Howell & Avolio, 1993; Howell & Higgins, 1990), de confiança (Avolio, 1999), e de desempenho individual e grupal (Avolio, 1999; Bass et al. 2003; Hater, & Bass, 1988).

O desenvolvimento da liderança é influenciado pelas experiências de vida do individuo e pelos contextos que o rodeiam (Avolio, 1999). Seguindo a lógica do modelo de Greenhaus e Powell (2006), a participação num papel familiar pode ser profissionalmente gratificante, contribuindo, para uma liderança eficaz (ten Brummelhuis et al. 2014). Na literatura sobre a família e a liderança são escassos os estudos que consideram o impacto das características familiares do líder no exercício da sua liderança e nas organizações (O'Neill et al., 2009).

De acordo com a literatura, as relações líderes-subordinados são análogas às dinâmicas das relações pais-filhos em muitos aspetos (Kampen, 2015; Popper & Mayseless, 2002). Os líderes, como os pais, são figuras cujo papel inclui orientação e responsabilidade pelo cuidado de outros que são dependentes (Popper & Mayseless, 2002). A extensão desta dependência é que varia. A dependência dos líderes para a proteção e a orientação não implica uma dependência regressiva, mas como algo essencial

para os subordinados alcançarem os objetivos em níveis mais elevados (Popper & Mayseless, 2002). Popper e Mayeless (2002) afirmam que os líderes com quem os subordinados formam relações emocionais funcionam em muitos aspetos, como pais. Assim como os pais protegem, orientam e ensinam os seus filhos, ajudando-os a crescer e em serem autónomos, também os líderes transformacionais promovem a autonomia dos seus subordinados, ajudando-os a crescer até ao seu máximo potencial (Popper & Mayseless, 2002). Do mesmo modo que, os estilos parentais afetam o desenvolvimento das crianças, os estilos de liderança afetam o desenvolvimento organizacional (Kampen, 2015). Tanto a prática de uma parentalidade positiva como uma liderança eficaz promovem: confiança nos outros; autoconfiança e autoestima; autorrealização; e uma tendência para os outros se tornarem semelhantes a eles (Popper & Mayseless, 2002).

Deste modo a literatura extensa sobre a parentalidade pode oferecer oportunidades conceituais e empíricas para investigar a dinâmica subjacente à liderança transformacional (Popper & Mayseless, 2002).

### **O presente estudo**

A literatura científica tem vindo a evidenciar limitações na investigação sobre a temática da interface Família-Trabalho. Ao longo da secção anterior foram mencionadas algumas dessas limitações. De um modo resumido, em primeiro lugar, foi mencionado que a investigação tem sido dominada por uma perspetiva negativa da interface Família-Trabalho, focando-se no conflito inter-papéis e nos vários efeitos negativos para os indivíduos (Aryee et al. 2003; Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, Brinley, 2005; Greenhaus & Powell, 2006). Em segundo lugar, é evidente a escassez de estudos que consideram o constructo do EFT como uma variável mediadora das dinâmicas família-trabalho (Crain & Hammer, 2013). Em terceiro, especificamente sobre a relação parentalidade-liderança, também são escassos os estudos que consideram o impacto das características familiares do líder no exercício da sua liderança e nas organizações (O'Neill et al., 2009).

Esta investigação propõe que certos aspetos da parentalidade, como os estilos parentais podem levar ao desenvolvimento e exercício de uma liderança eficaz (que é apresentada na literatura como sendo a liderança transformacional) no trabalho. Assim, sugere-se que esta relação é mediada pelo EFT.

## Metodologia

### Desenho da investigação

Segundo Coutinho (2014) os paradigmas de investigação definem-se como um sistema de pressupostos, crenças e valores que guiam o caminho do investigador até às respostas do problema a investigar. O presente estudo enquadra-se no Paradigma Pós-Positivista, o que significa que pressupõe a existência de uma realidade que nunca pode ser totalmente compreendida devido à existência de filtros idiossincráticos do investigador e à complexidade do alvo de estudo. Deste modo a realidade estudada só pode ser capturada de um modo imperfeito e meramente aproximado (Denzin & Lincoln, 2005; Guba & Lincoln, 1994).

Este estudo exploratório encontra-se ainda alicerçado numa abordagem mista, isto é, combina metodologias qualitativa e quantitativa. Primeiramente foram realizadas sessões de *Focus Group* e posteriormente, em diferentes momentos, foi aplicado um questionário constituído por diversas escalas que avaliavam as diferentes variáveis em investigação. De acordo com Fortin (1999) o objetivo das abordagens quantitativas passa por estabelecer factos, pôr em evidência relações entre variáveis por meio de verificação de hipóteses, possibilitando a generalização de resultados, predizer e controlar os acontecimentos.

Já as abordagens qualitativas estão mais direcionadas para a interpretação ou descrição dos fenómenos em estudo e menos direcionadas para a avaliação dos mesmos, considerando-os sob um ponto de vista mais amplo (Fortin, 1999). A combinação das duas abordagens contribui para que os resultados da investigação sejam mais ricos e completos, resultando assim numa maior fiabilidade dos mesmos (Venkatesh, Brown & Bala, 2013).

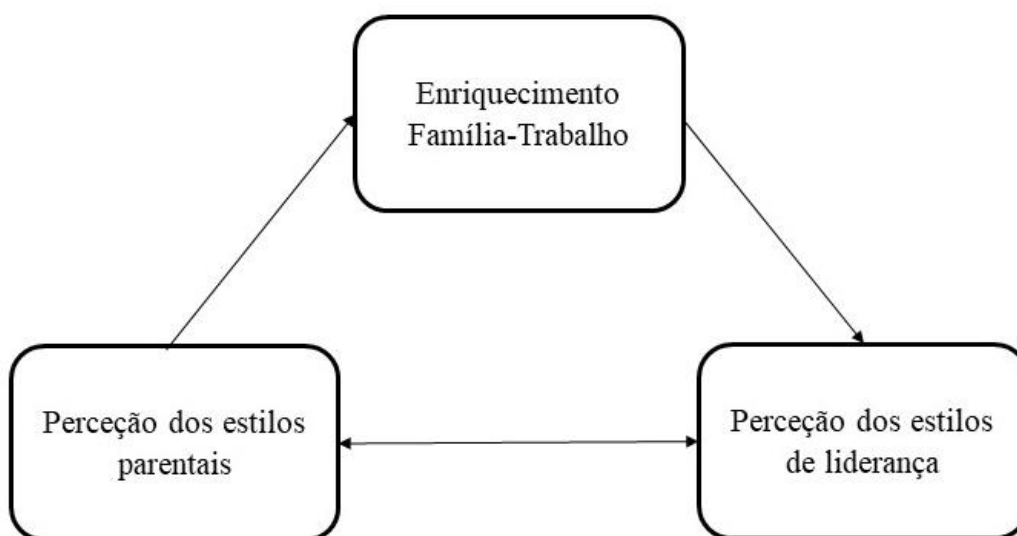
É importante ainda referir que o presente estudo foi realizado no âmbito de um projeto de investigação criado em parceria entre a Faculdade de Psicologia, a Associação Portuguesa de Famílias Numerosas e a empresa Quasar. O estudo qualitativo foi desenhado e realizado em colaboração com a mestranda Carolina Henriques, que estudou a relação entre a qualidade da relação fraterna e o funcionamento em equipa.

### Questão inicial

Como ponto de partida foi elaborada a seguinte questão de investigação: “Na interface família-trabalho como se relacionam os estilos parentais e os estilos de liderança?”

### Mapa conceptual

A definição da questão inicial possibilitou a construção de um mapa conceptual que ilustra as temáticas e variáveis em estudo, bem como as várias relações estabelecidas entre as mesmas, com base no que foi exposto no capítulo do enquadramento teórico.



*Figura 1.* Mapa conceptual

### Objetivos gerais e específicos

A presente investigação pretende contribuir, através de uma metodologia mista, para o enriquecimento de conhecimentos acerca da interação positiva entre a família e o trabalho, explorando o impacto da parentalidade na liderança.

Mais especificamente, este estudo tem como objetivos, 1) explorar, junto dos colaboradores (chefes e técnicos) a perceção do valor atribuído às competências valorizadas nas organizações e perceber se a valorização das competências varia consoante se tratem de grandes empresas ou pequenas/médias empresas (PME); 2) averiguar se os colaboradores reconhecem a existência de competências desenvolvidas e

transferidas da família para o trabalho; 3) explorar a ligação entre o subsistema familiar parental e o trabalho; 4) averiguar quais as competências desenvolvidas na parentalidade que melhoram o trabalho do colaborador; 5) explorar a perceção dos colaboradores sobre a ligação entre a parentalidade e a liderança; 6) analisar se os colaboradores reconhecem que os estilos parentais podem influenciar os estilos de liderança.

### **Estudo qualitativo**

#### **Questões de investigação**

Baseadas nos objetivos da investigação foram elaboradas as seguintes questões de investigação:

1. Qual a perceção dos colaboradores sobre a relação entre a família e o trabalho?
2. De que forma as empresas contribuem para a promoção da vida familiar dos colaboradores?
3. Quais são as competências que as empresas portuguesas procuram e valorizam nos seus colaboradores? Como são desenvolvidas?
4. De que forma a família pode ser benéfica para o trabalho?
5. Quais os subsistemas familiares identificados pelos colaboradores que podem influenciar o desempenho profissional?
6. Qual o contributo da parentalidade para o desempenho profissional?
7. Na perspetiva dos participantes, qual é a relação entre os estilos parentais e os estilos de liderança no trabalho?

#### **Seleção da amostra**

Para a seleção da amostra do estudo foi utilizado a amostragem por conveniência, pois procurou-se, junto de empresas, participantes que reunissem determinadas características - ser pai/mãe, ser irmã(o), ser chefe ou técnico. No entanto, os colaboradores que não tivessem filhos e/ou que não tivessem irmãos puderam participar no estudo qualitativo, de forma a alargar a perspetiva dos investigadores sobre a temática estudada. Deste modo, a amostra constituiu-se em grupos artificiais e homogêneos, pois os participantes de cada grupo pertenciam não só à mesma empresa como também ao mesmo nível hierárquico organizacional.

Os requisitos específicos ao nível da função e das características familiares que orientaram a seleção dos participantes foram idênticos aos que guiaram a seleção da amostra do estudo quantitativo.

## **Procedimento**

O estudo qualitativo passou pela realização de sessões de Focus Group em duas grandes empresas e numa pequena/média empresa (MPE) que decorreram no período entre Novembro de 2016 e Fevereiro de 2017. Em cada grande empresa foram realizadas três sessões separadas de acordo com a hierarquia organizacional, i.e., na primeira sessão estiveram presentes os chefes superiores, na segunda, os chefes intermédios e na terceira, os técnicos. Já na PME, como a hierarquia é diferente das grandes empresas, não se justificou realizar três sessões, logo, foram realizadas apenas duas sessões, uma com chefias e outra com técnicos.

O contacto com as três empresas foi facilitado pela Associação Portuguesa de Famílias Numerosas e pela Quasar. O recrutamento dos participantes ficou a cargo dos Recursos Humanos de cada empresa que tinham a indicação de que os mesmos poderiam ter qualquer idade, ser ou não pais e ter ou não irmãos.

Os Focus Group foram moderados, alternadamente, por uma das alunas envolvidas no projeto e uma colaboradora da empresa Quasar, tendo a outra aluna desempenhado um papel auxiliar na gestão de tempo e no registo de informações pertinentes. A presença deste terceiro elemento foi particularmente importante nas sessões cujos grupos eram de maior dimensão e no momento da transcrição das sessões.

Em cada sessão não participaram mais de 12 pessoas tal como é recomendado por Bloor, Frankland, Thomas & Robson (2001), tendo em média, participado entre 6 a 10 colaboradores por grupo. No início das sessões os participantes leram e assinaram o consentimento informado (Apêndice A), que descrevia de forma clara os objetivos do estudo, as regras de participação, a garantia da confidencialidade da informação recolhida e o tempo estimado de duração das sessões de forma a evitar saídas antes de terminar. Mediante a autorização de todos os participantes, as sessões foram gravadas em áudio para posteriormente se proceder à transcrição e análise de dados. Cada sessão, em média, durou cerca de hora e meia. Ao todo realizaram-se 8 sessões Focus Group.

## **Instrumentos**

**Focus Group.** Como método de recolha de dados realizaram-se sessões de Focus Group implementadas no formato de entrevista semi-estruturada (Apêndice B). As questões semi-abertas permitem aos participantes direcionarem as suas respostas, bem como proporcionam uma maior flexibilidade ao investigador para incorporar questões não planeadas (Barriball & While, 1994; Mattos & Lincoln, 2005). No contexto do Focus Group as questões semi-abertas foram importantes, principalmente, para as investigadoras colocarem perguntas adicionais perante mensagens que não ficaram claras e para direcionarem a conversa para o tema quando os participantes dispersavam.

O Focus Group tem como finalidade procurar o sentido e a compreensão da complexidade dos fenómenos sociais, permitindo ao investigador uma maior flexibilidade no momento da recolha dos dados e possibilitando a conciliação com outros métodos de investigação (Galego & Gomes, 2005). Comparativamente a outros métodos, o Focus Group proporciona uma multiplicidade de perspetivas sobre o mesmo tema e pode ser utilizado para compreender relações de causa efeito, questionando o grupo sobre essas mesmas relações (Galego & Gomes, 2005). A lógica do uso da metodologia qualitativa no presente estudo prendeu-se fundamentalmente com a necessidade de desenvolver uma análise profunda do significado interno (Shein & Chen, 2011) acerca do enriquecimento família-trabalho para os indivíduos que o experienciam.

A principal finalidade das sessões de Focus Group foi perceber junto dos colaboradores, o contributo das características familiares (especificamente da relação pais-filhos e da relação entre irmãos) no desenvolvimento de competências (liderança e trabalho de equipa) consideradas relevantes para a eficácia das organizações

**Questionário Sociodemográfico e de Avaliação de Competências.** No final de todas as sessões os participantes foram convidados a responder a um questionário impresso e, em seguida, foram entregues presencialmente (Apêndice C). Não existiu controlo do tempo para o preenchimento do questionário, tendo, em média, cada participante demorado cerca de cinco minutos a responder. Este questionário teve um carácter meramente exploratório, tendo sido elaborado pelas investigadoras. O objetivo da primeira parte do questionário, prendeu-se com a recolha de informação sociodemográfica dos participantes de modo a facilitar a fase posterior da descrição da amostra do estudo qualitativo.



A segunda parte do questionário apresenta uma lista de sete competências relacionais enumeradas numa escala de 1 (desvalorizo totalmente) a 7 (valorizo totalmente) de acordo com a importância que cada participante atribuía a cada competência. As competências presentes na lista são entendidas na literatura como competências relacionais formadas na família e transportas para o trabalho: concentração/foco (Rothbard, 2001); cooperação (Ruderman, Ohlott, Panzer, & King, 2002); flexibilidade (Carlson et al. 2006); liderança (Ten Brummelhuis et al. 2014); *multitasking* (Ruderman et al. 2002); prestabilidade (Ten Brummelhuis, Lippe & Kluwer, 2010); resiliência mental (Bakker, cit. por Ten Brummelhuis et al. 2014) O objetivo final deste instrumento foi perceber quais as competências mais e menos valorizadas pelos participantes e comparar os resultados entre grupos (chefias e técnicos) e entre as empresas.

A descrição dos resultados encontra-se em Apêndice D.

### **Caracterização da amostra**

A amostra do estudo qualitativo é constituída por 54 colaboradores (29 homens e 25 mulheres), com idades compreendidas entre os 25 e os 62 anos ( $M= 42.34$ ,  $DP= 7.62$ ). Na empresa 1 participaram 25 colaboradores, na empresa 2 participaram 18 e na empresa 3 participaram 11 colaboradores. Ao todo, colaboraram 20 chefes superiores, 20 chefes intermédios e 14 técnicos. Relativamente às habilitações dos participantes, 50% reportam ser licenciados e 29.6% ter um mestrado. A maioria dos participantes é casada (57.4%). Dos 54 colaboradores, 70.1 % dos participantes são pais e 31.5 % dizem ter 2 filhos. Adicionalmente, a maioria (85.2%) afirma ter irmãos e 53.7% dizem ter um irmão.

## Quadro 1.

*Análise Descritiva da Amostra do Estudo Qualitativo*

	N	%	
Sexo			
Feminino	25	46.3	
Masculino	29	53.7	
Estado Civil			
Solteiro	12	22.2	
Casado	31	57.4	
União de Facto	3	5.6	
Divorciado	8	14.8	
Nível de escolaridade			
Secundário	8	14.8	
Licenciatura	27	50.0	
Mestrado	16	29.6	
Bacharelato	2	3.7	
E. técnico-profissional	1	1.9	
Empresa			
Empresa 1	25	46.3	
Empresa 2	18	33.3	
Empresa 3	11	20.4	
Grupo			
Chefias superiores	20	37.0	
Chefias intermédias	20	37.0	
Técnicos	14	26	
Irmãos			
Tem irmãos	46	85.2	
Não tem irmãos	8	14.8	
Número de irmãos			
1	29	53.7	
2	13	24.1	
3	1	1.9	
5	3	5.6	
Filhos			
Tem filhos	40	74.1	
Não tem filhos	14	25.9	
Número de filhos			
1	34	25.9	
2	17	31.5	
3	8	14.8	
4	1	1.9	
	<b>Anos</b>	<b>Média</b>	<b>SD</b>
Idade			
Mínimo	25	42.37	7.62
Máximo	62		

## **Análise de dados**

Após a realização e transcrição das sessões de Focus Group, iniciou-se a análise dos dados obtidos através do *software* Nvivo 11.

Segundo Bloor et al. (2001) o primeiro passo da análise de dados qualitativos é o de codificação, ou seja, o de construir categorias e de subcategorias que refletem os temas presentes no guião bem como os novos que emergiram das sessões.

No presente estudo, a codificação dos dados foi feita com base na Análise Temática, que permitiu identificar, analisar, encontrar e descrever padrões/temas dentro dos dados, tendo o investigador um papel ativo na identificação de padrões/temas e na seleção daqueles que são do seu interesse (Braun & Clarke, 2006). De acordo com Bardin (2009) a análise de dados pode ser efetuada por dois processos: o sistema de categorias é fornecido a priori, não sendo fornecido, resulta da classificação progressiva dos elementos. Neste estudo foram estabelecidas algumas categorias a priori (enriquecimento família-trabalho; competências valorizadas na empresa; relação entre parentalidade e a liderança; práticas amigas da família). Sendo que, posteriormente, novas categorias foram surgindo a partir da análise progressiva dos dados recolhidos. No momento da análise de conteúdo consideraram-se oito fontes, ou seja, oito sessões de Focus Group, tendo em conta as diferentes empresas e os respetivos grupos. Deste modo foi possível chegar a 205 categorias organizadas hierarquicamente (Apêndice E), das quais se emergiram três categorias principais: Família; Interface Família-Trabalho; Trabalho.

Por terem sido consideradas oito fontes no momento da codificação, na descrição dos resultados (apresentados na próxima secção) optou-se por indicar o número de referências pertencentes a cada categoria e não o número de fontes. Todavia, o conteúdo foi codificado de modo a que, em cada categoria, estivesse referenciado apenas uma vez cada participante. Na descrição dos resultados também se optou por sublinhar as várias categorias e as respetivas subcategorias. E ainda se optou por escrever os pseudónimos que representam os diferentes participantes da seguinte forma: nome fictício, empresa, tipo de função (Csup significa que o participante citado pertence ao grupo das chefias superiores, Cint, significa que está inserido no grupo das chefias intermédias, Tec, indica que o participante é técnico da empresa), exemplo: PaulaE2Csup.

## Apresentação dos resultados

### Descrição dos resultados qualitativos

Quando questionados sobre a relação mútua entre a família e o trabalho, os participantes concordaram com a ideia de que a família influencia o trabalho e vice-versa, tal como ilustrado na seguinte citação:

*“Há pessoas que conseguem distinguir mais ou separar um pouco mais não é? Mas está ligado. Se estamos bem em casa, estamos bem aqui, e vice-versa. É o equilíbrio que se quer nos dois é fundamental para o trabalho e para a família.”* (Vicente, E1Tec).

Esta ideia reflete a perceção dos participantes sobre a existência de uma ligação bidirecional entre a família e o trabalho e que daí advém consequências, nomeadamente para o bem-estar dos participantes.

Ainda que as questões estivessem direccionadas, principalmente, para a perspetiva positiva da interface família-trabalho, os participantes, frequentemente, mencionaram que a relação mútua entre a família e o trabalho pode ser negativa, o que se traduz em conflito trabalho-família [28].

*“ (...) o stress dos exames dos filhos, que têm que estudar, e levar à escola interfere com o trabalho. Se elas vão chegar atrasadas à escola, eu vou chegar atrasado ao trabalho, porque saio dali para o trabalho. E o stress disto tem implicações para o trabalho (...)”* (Daniel, E2Csup)

Os participantes mencionam outro microssistema, a escola, que pode ter influência, neste caso, negativa noutros microssistemas que são a família e o trabalho. Os participantes percecionam que algumas responsabilidades familiares interferem negativamente com o seu bem-estar e consequentemente com o seu trabalho. Como principal causa do Conflito Trabalho-Família os participantes identificaram o facto de estarem permanentemente disponíveis devido às novas tecnologias [4]:

*“No meu entender o que se espera...é um trabalhador disponível (...) perdeu-se o valor dos períodos de horário, períodos de almoço, de descanso, de*

*doença (...) e está a utilizar o e-mail 24h e está a utilizar a agenda, ou seja eu marco uma reunião agora para daqui a uma hora e meia, há uma aceitação e se calhar se não aceitar logo de imediato já me estão a ligar a dizer 'já viste o email que te enviei? Porquê é que não aceitaste ainda?' ou seja, perdeu-se...o respeito pela agenda das pessoas.” (Mário, E3Tec)*

A ideia ilustrada parece estar relacionada com o facto da utilização permanente do *e-mail* provocar uma extensão do horário para além do horário laboral tradicional dos participantes, o que dificulta o estabelecimento de limites entre as suas atividades profissionais e as suas atividades não profissionais. Como principal consequência do Conflito Trabalho-Família, os participantes identificaram o nível elevado de stress [10] seguido de menos tempo com a família [6]. A participante Luana, E1Tec e o participante João, E1Cint descrevem, respetivamente, que:

*“Se formos mais stressados, enervados, é óbvio que em casa é mais complicado às vezes de lidar com eles [família] de uma forma mais serena e mais tranquila.” ; “Eu por mim, sem querer, porque a última coisa que eu quero é prejudicar a minha filha por causa do trabalho. Reconheço que nem sempre o consigo fazer, é mesmo assim. E por vezes, por vezes não, muitas vezes, descarrego na minha mulher, é mesmo.”*

Os participantes descrevem uma situação específica de *spillover* negativo do trabalho para a família, mostrando que o stress sentido no trabalho é, por vezes, transferido para as suas relações familiares. Por saberem que a relação entre a família e o trabalho pode ser negativa, os participantes também mencionaram, frequentemente, a importância de conseguirem conciliar as atividades/papéis familiares e profissionais [8] para o seu bem-estar [7]. Tal como refere Mauro, E1Tec:

*“Há uma coisa que ajuda muito. Eu acho que aqui a família, tem um papel principal, quando nós estamos bem a nível familiar, ajuda muito no trabalho. Quando nós estamos estáveis familiarmente, quando nós saímos de casa todos os dias de manhã e sabemos que quando voltamos à tarde as coisas estão ali, e que há aquela estabilidade.”*

Os participantes salientam o papel positivo que a família tem para o trabalho, descrevendo a importância de existir uma “*estabilidade*” familiar para as suas atividades profissionais. Referiram, também, que existem fatores individuais, familiares e organizacionais que facilitam a conciliação família-trabalho e mencionaram que utilizam algumas estratégias individuais que os ajudam a conciliar melhor a família e o trabalho e, conseqüentemente, a diminuir o conflito FT, como por exemplo, separar o trabalho da família [13]:

*“ (...) acho que é possível fazer a separação da área profissional e da área pessoal, é difícil... e o comum é que (...) levem para casa muitas vezes o stress e a preocupação e tragam com elas o contrário (...) isto [separar as áreas] não se consegue se calhar fazer com 20, com 30 (...) se tivermos funções de muita responsabilidade e muito stress, se não o fizerem corremos o risco de ter esta influência que nos pode prejudicar (...) portanto sai-se, fecha-se porta e abre-se quando se regressa... nós temos que saber até onde é que vai o nosso limite pessoal, porque se não conseguimos fazer esta distinção viveremos com algum stress.”* (Maria, E2tecn)

Esta ideia está relacionada com a necessidade de alguns participantes separarem a família do trabalho, de modo a que as responsabilidades familiares não interfiram negativamente com as responsabilidades profissionais e vice-versa. Assim, de acordo com alguns a segmentação intencional das áreas pode gerar um maior bem-estar [2].

Os participantes ainda referiram como estratégias individuais para uma melhor conciliação, o “desabafar” com a família [3] e a gestão as rotinas [7]. Tal como ilustra o participante Tiago, E1Csup:

*“ (...) daqui vou para casa, dou os banhos faço o jantar, janto com os miúdos e depois quando estão a dormir consigo ligar o computador e ver alguma coisa mais urgente, responder a e-mails que tenho para responder ou o que quer que seja que, se calhar há 10 anos, isso não era possível fazer porque não havia os meios tecnológicos que existem “.*

Contrariamente, à visão negativa, mencionada anteriormente, sobre as tecnologias, os participantes relatam que o uso das tecnologias também traz benefícios, nomeadamente para a conciliação das rotinas diárias familiares com as responsabilidades profissionais

O único fator familiar mencionado pelos participantes que facilita a conciliação das duas áreas foi o apoio familiar [2]. Alguns participantes, maioritariamente chefias, referem que a existência de uma cultura organizacional “amiga da família” facilita essa conciliação, especialmente o apoio das chefias [11]. Como é ilustrado pelo Pedro,E1Csup:

*“Eu acho que há no grupo uma coisa que se calhar não é tao explícito mas que se sente que tem a ver com a cultura que também é imposta pelos recursos humanos mas não só, mas muito pelas chefias, que tem a ver (...) a preocupação (...) com a flexibilidade lá esta de ‘vai la tratar do miúdo’ ou ‘volta quando estiveres melhor’”*

Esta ideia reflete a consciencialização por parte das chefias que a demonstração de apoio pelas atividades familiares dos subordinados é importante para que estes conseguissem uma melhor conciliação família-trabalho. Seguido do apoio das chefias [11] está o apoio dos colegas [3] e o apoio dos recursos humanos [3]. Ao longo da análise surgiu a ideia de que as políticas formais das empresas podem também facilitar a conciliação família-trabalho e promover o desenvolvimento de outros processos positivos da interface trabalho-família, como por exemplo, o enriquecimento família-trabalho. Alguns participantes [10], maioritariamente chefes [7], mencionaram que as empresas portuguesas, no geral, não desenvolvem políticas que auxiliem os participantes a conciliar a vida familiar com a vida profissional. Como ilustra a seguinte citação: “*Não. Pelo menos, da minha experiência profissional, este é o meu terceiro local de trabalho, e muito sinceramente... não acho que as empresas promovam o ambiente familiar (...)*” (Adriana,E3Csup). Esta citação reflete a opinião dos participantes acerca da escassez de promoção de políticas “amigas” existente na maioria das empresas portuguesas.

Especificamente na empresa 1 (grande empresa), os participantes mencionaram, frequentemente, a questão da flexibilidade de horário de trabalho. Segundo os participantes da empresa 1, o método de controlo de horários, ou seja a forma como

registam a entrada e a saída dos participantes [27], varia consoante a função desempenhada [7]. De acordo com Manuel, E1Cint:

*“Uma família é muito mais do que, do que aquele número de horas rígido, é a flexibilidade para dizer ‘ok hoje se calhar não posso ficar da tarde, tenho que sair um bocado mais cedo para a reunião de pais e depois compensarei de outra forma’. E nos trabalhos de linha onde muitas vezes até era fácil fazer isso, a máquina não está montada para ter essa flexibilidade (...) nós [chefias] somos o elo forte, quem tem mais dificuldades em conciliar as duas coisas e para quem isto é mais relevante é para quem tem um horário de trabalho muito rígido, uma função que não é especialmente qualificada, ou não tem autonomia no seu trabalho.”*

Os participantes mencionam que certas características laborais, como o tipo de função e a autonomia de trabalho influenciam o grau de conciliação família-trabalho. Deste modo, para os participantes é notório que existe uma discrepância no controlo de horários, pois os participantes “de linha” apresentam horários mais rígidos e, consequentemente, uma maior dificuldade em conciliar a família e o trabalho. Na empresa 1 os participantes também referiram a existência de políticas relacionadas com a maternidade [4]. Como ilustram os participantes:

*“...a Ana [colega] estava gravidíssima e a minha primeira reação foi, eu tinha tido uma má experiência no outro sector em que trabalhei quanto à relação maternidade /profissão e quando aqui cheguei e vi que a Ana estava grávida achei “uau, aqui pode-se ter filhos” (Sofia, E1Csup); “...há quadros como o da alimentação que dão um bocadinho mais de flexibilidade mas uma criança é muito mais que amamentar não é. (“Manuel, E1Cint)*

Os participantes da empresa 1 percebem que a sua empresa promove a vida familiar dos seus participantes. Todavia, é realçado que existir apenas um horário de amamentação não é suficiente para o desenvolvimento das crianças. Também na empresa 1 os participantes sugeriram várias medidas de apoio, designadas de políticas



“amigas” da família que podem ser implementadas nas organizações para promover a relação família-trabalho, tendo sido as mais referidas: a possibilidade de trabalhar em casa [3] e a não marcação de reuniões à tarde [3]. A participante Carla, E1Cint descreve que:

*“Será relativamente fácil de se implementar, se calhar facilitava a vida a muitas mulheres, eu não falo por mim que eu não tenho crianças pequenas, lá está. Mas reconheço que quem tem, às vezes, é muito difícil gerir isso que é o horário da marcação das reuniões a partir de uma certa hora, não deveria ser permitido marcar mais. Aliás todos nós somos muito mais produtivos quase sempre de manhã do que ao fim do dia.”*

É referido pelos participantes da empresa 1 mais um fator que pode influenciar o grau de conciliação família-trabalho - a idade dos filhos dos participantes. Foi transmitida a ideia de que são os participantes com filhos mais novos que mais necessitam de políticas “amigas da família”,

Já os participantes da empresa 2 (grande empresa) reconheceram a existência de algumas políticas “amigas da família”. O regime home-office, ou seja, a possibilidade de trabalhar a partir de casa [5] foi frequentemente abordado pelos participantes como sendo uma característica laboral que permite uma maior flexibilidade de horários. De acordo com a participante Beatriz, E2Cint *“Se alguém estiver adoentado, se alguém tiver um filho doente trabalha a partir de casa, não há problema nenhum.”* Seguido do regime home-office [5], os participantes revelaram a existência de programas de conciliação família-trabalho [3] (e.g. *“Eu não utilizo o programa conciliar.... Em termos da proteção da família... é uma das empresas que tem valorizado muita esta relação e a proteção da família...”*) (Bruna, E2Cint). É ilustrado que os participantes da empresa 2 percebem que a sua empresa proporciona aos seus participantes boas condições para conciliarem a família com o trabalho. Todavia, tal como na empresa 1, o grupo dos técnicos da empresa 2 referiu que a aplicabilidade das políticas “amigas” da família varia consoante o tipo de função dos participantes [2] e das chefias [4]. Tal como é realçado pela Maria, E2tecn:

*“ (...) eu acredito que haja aqui pessoas que não têm problema nenhum em chegar a chefia e dizer assim ‘amanhã tenho médico, não venho de manhã, só venho de tarde’ ou vice-versa, mas há outros que têm porque a chefia não*

*está aberta a isso e não olha bem para isso”.*

A ideia expressa relaciona-se com a percepção dos participantes acerca de características facilitadoras ou prejudiciais dos chefes na conciliação dos vários domínios da vida dos participantes. Comparativamente com a empresa 1, os participantes da empresa 2 sugeriram menos políticas “amigas” da família, tendo sido, frequentemente referido a ideia de existir um local na empresa onde os filhos dos participantes poderiam permanecer enquanto estes trabalham [4]. Como foi ilustrado na seguinte citação: “ (...) *quando as crianças são mais pequenas de facto haver um espaço que eles pudessem vir ter connosco, num espaço com o mínimo controlo, em que estão entretidos a fazer algumas atividades.*” (Gonçalo, E2Csup).

Em conformidade com a empresa 1 e a empresa 2, os participantes da empresa 3 (pequena/média empresa- PME) referiram a questão da flexibilidade do horário laboral [5]. Segundo os participantes da PME este tipo de flexibilidade é proporcionada aos participantes da empresa:

*“ Ter família é precisar de conciliar. Por exemplo tirar 2h de manhã para ir a uma consulta que seja e depois possa compensar à tarde e não há problema nenhum. Estas vantagens que a Diana [colega] enumerou se calhar não são muitas as empresas que dão isto.”* (NunoE3Tec)

Novamente, a importância da conciliação família-trabalho é realçada pelos participantes que percebem que, ao contrário das outras empresas portuguesas, a empresa 3 proporciona aos seus participantes uma maior flexibilidade de horários que facilita a conciliação família-trabalho. As sugestões dos participantes da empresa 3 para a implementação de políticas “amigas” da família, passa principalmente pela realização de visitas das suas famílias ao local de trabalho [2], pela possibilidade de trabalhar em regime *home-office* [1] (existente nas grandes empresas) e pela realização de sessões de *Teambuilding* [1].

Englobando as três empresas, os participantes referiram um conjunto de competências que consideram ser valorizadas e importantes para o bom funcionamento das organizações. A competência referida com maior intensidade foi o bom relacionamento interpessoal que engloba a capacidade de trabalhar em equipa [30]; a capacidade de dialogar com os colegas [21]; a empatia [15]; a interajuda [13]; o

humanismo [6] e a atitude positiva, no sentido de demonstrar ser otimista perante os desafios [4]. Surpreendentemente, a capacidade de trabalhar em equipa foi referida mais frequentemente pelas chefias. Seguido do bom relacionamento interpessoal, os participantes referiram a flexibilidade cognitiva que engloba a adaptação [12]; a motivação [12]; a resolução de problemas [12]; a resiliência [11] e a negociação [9]. Seguido da flexibilidade cognitiva, os participantes mencionaram competências relacionadas com a moralidade, nomeadamente, a honestidade [13]; e a humildade [8]. Os participantes também mencionaram a capacidade de organização [8] e a capacidade de trabalhar individualmente [4]. Ainda que em menor número [3], a liderança foi mencionada por dois chefes superiores e um técnico como sendo uma competência importante para o trabalho.

Os participantes reconheceram a existência de uma relação positiva entre o trabalho e a família quando salientam que as competências valorizadas e importantes para o bom funcionamento organizacional são geradas no contexto familiar [50], nomeadamente pela educação recebida dos pais [13]; com a parentalidade [8]; com a relação entre irmãos [8] e com o cônjuge [1]. Os participantes também referiram que algumas competências são desenvolvidas no trabalho [20] principalmente com as chefias [6]. E outros participantes referem que as competências são desenvolvidas com os colegas [21].

Nas três empresas, os participantes reconheceram especificamente o processo de enriquecimento família-trabalho quando referiram que adquiriram competências na parentalidade, na fratria e na conjugalidade e que as utilizam para melhorar o seu desempenho profissional. Os participantes reportaram várias competências que foram desenvolvidas na relação com os seus filhos e que melhoram o seu desempenho profissional, nomeadamente, a capacidade de relativizar os problemas [10]; trabalhar em equipa [7]; a autorregulação emocional [6]; a negociação [6]; a gestão de conflitos [6]; a paciência [5]; a capacidade de priorizar [5]; a responsabilidade [5]; a empatia [5]; assertividade [4] e o altruísmo [1].

Tal como é descrito pelo Olavo, E2Cint:

*“(...) também que se ganha uma capacidade de relativizar algumas questões. Se estamos muito focados naquele tema e aquilo parece que é tudo e é o fim do mundo, e aqui nós, se calhar, ganhamos essa capacidade porque temos outras*

*realidades na nossa vida e pomos isso em comparação com aquilo que estamos a viver, se calhar, no dia-a-dia da empresa e também conseguimos transmitir isso para as nossas vidas”.*

A citação demonstra que os participantes consideram que a parentalidade permite desenvolver uma capacidade de simplificar e de ver os problemas com uma nova perspetiva.

Naturalmente, os participantes que têm filhos também mencionaram competências que aprenderam na parentalidade, sem uma aparente ligação com o trabalho. Os participantes mencionaram, com maior frequência, que aprenderam enquanto pais: a capacidade de orientar os outros [4] e a tolerância [4], como é ilustrado pela participante LuísaE3Csup “ (...) *em termos de relação com as pessoas e nós temos filhos, se calhar somos mais sensíveis (...) temos mais paciência para certas coisas e mais bagagem que se calhar pessoas que não têm filhos (...).*”. Os participantes mencionaram que desenvolveram outras competências com a parentalidade, como por exemplo, a flexibilidade [3], a negociação [3], a organização [3], a responsabilidade [3]. Também as práticas parentais seriam influenciadas pela educação recebidas pelos próprios pais (os ascendentes) [2], que variam consoante o sexo dos filhos [1] e a personalidade dos filhos [2], mas, principalmente consoante a idade dos filhos [10] – “...*tenho comportamentos diferentes com o meu mais velho do que eu tenho com o mais novo, o mais novo tem 15 anos, sou mais assertiva com ele do que com o mais velho*” (Luana,E1Tec). Como esperado, os participantes adotam diferentes comportamentos e atitudes consoantes a idade dos seus filhos, mostrando maior autoridade perante o filho mais novo.

A partir dos relatos dos participantes foi identificada a subcategoria do significado de ser pai/mãe. Alguns participantes percecionaram a parentalidade como um processo transformativo [8]. O participante Olavo,E2Cint refere “*Há vida antes de ser pai e há a vida depois de ser pai*”, transmitindo a ideia de que a paternidade é um marco que delimita uma vida anterior e uma vida posterior à parentalidade. Revelaram, ainda, que a forma como exercem a sua parentalidade e consequentemente como se relacionam com os seus filhos [5], é influenciada pela família de origem – “*Eu acho que o exemplo que nós temos em casa, o exemplo que nós transmitimos aos nossos filhos, das nossas vivências, das nossas experiências, a forma como encaramos a vida é muitíssimo importante*” (Carla, E1Cint). De igual modo, os participantes sublinharam,

principalmente, que ser pai significa estar sempre a aprender [7]; ser um exemplo a seguir [7]; dar autonomia aos filhos [5]; estar sempre presente [5] e sustentar os filhos [4]. Curiosamente, ainda que a liderança não tenha sido referida como uma competência adquirida pela parentalidade, alguns participantes afirmaram que ser pai significa ser líder [8]. Como é ilustrado pelo participante Kevin, E1Tec “*o pai é um líder de exemplo por natureza*”. Esta citação transmite a ideia de que, de acordo com os participantes, a liderança constitui-se como uma propriedade/característica da parentalidade e que ser líder é algo adquirido para quem já é pai. Quando é explorada a relação entre a parentalidade e a liderança, tanto os chefes como os técnicos, reconheceram que a maneira como educam os seus filhos é semelhante à forma como exercem a sua liderança [36]. Tal como ilustram as seguintes citações:

*“Eu tenho um determinado estilo de liderança... aplico esse estilo de liderança nas várias relações que tenho e portanto era estranho ter um estilo de liderança no trabalho e chegar a casa e ser o oposto completo... admito que seja possível, mas não sendo bipolar faz-me sentido que haja alguma coerência porque não são relações completamente distintas...”* (Beatriz, E2Cint); *“Se formos bons líderes, bons exemplos para eles, os conflitos acabam por existir certamente mas terão um final feliz. Se formos maus líderes, tal como com os nossos filhos, a determinada altura mandam-nos à fava e isso há-de acontecer também no trabalho. Portanto, eu acho que contribui o fato de sermos pais, para a forma como vamos lidar em equipa com os nossos colegas superiores ou inferiores hierarquicamente vai influenciar a minha liderança.”* (Nuno, E3Tec).

Os participantes mencionam que existe uma coerência entre a forma como exercem a sua parentalidade e a forma como exercem a sua liderança, realçando que os seus estilos parentais influenciam os seus estilos de liderança. Ainda que pouco mencionada, alguns participantes transmitiram a ideia de que a relação entre a parentalidade e a liderança é influenciada por um conjunto de fatores que integra a existência de uma coparentalidade em casa [3]; a idade dos filhos [2]; a idade dos subordinados [1]; a idade do próprio colaborador [1] e o número de anos a liderar [1]. Curiosamente, deste conjunto de fatores, salienta-se a influência da coparentalidade que é ilustrada pelo participante Nuno, E1Csup:

*“ (...) em casa a liderança deve ser dos dois, aqui não (...) Quando digo ter de ir perguntar à mãe, se calhar é porque eu acho que há ali uma palavra a dizer e aqui uma pessoa está sozinha e a liderança tem de ser um bocadinho diferente (...). Mas fazendo a liderança lá, acho que a coisa é o mesmo (...) casa devem ser só os dois, não só um (...) ”*

Concluindo, de um modo geral, foi frequentemente mencionado ao longo das oito sessões de Focus Group que a família e o trabalho constituem-se como duas esferas centrais e essenciais na vida dos participantes [12], pois segundo a participante Ana, E1Csup “... *tudo gira à volta da família e do trabalho... A família e o trabalho têm que casar na perfeição*”. Alguns participantes revelaram a existência de uma terceira esfera [17] à qual chamaram esfera pessoal. Na perspetiva dos participantes, este terceiro domínio refere-se a uma área da vida dos participantes distinta da área familiar e da área profissional mas que influencia e é influenciada por estes dois contextos, tal como é exposto nas seguintes citações:

*“Acréscetaria aí terceira esfera que é a esfera da pessoa, uma esfera pessoal. A nossa vida pessoal... Pelo menos eu tenho essas três esferas, uma vida pessoal e uma profissional e o equilíbrio entre as três é que é o mais complicado, mas se não tiver as 3 equilibradas, não estou bem.”*  
(SamuelE2Csup); *“Basicamente somos uma pessoa, e tudo aquilo que nos acontece durante o dia, entre as 0h e as 24h, seja na esfera pessoal, familiar ou profissional afeta. E ao afetar-nos influencia tudo aquilo que está à nossa volta em qualquer momento do dia. Por isso sim, tudo se interseta”*  
(GonçaloE2Csup).

As citações ilustram a separação que os participantes fazem entre a vida familiar, a vida profissional e a vida pessoal. Segundo os participantes, a esfera pessoal integra as várias experiências de vida dos participantes [4] e os traços de personalidade [11]. Os participantes ainda expressam que esta esfera pessoal é influenciada pela família de origem na medida em que os pais e os avós constituíram-se como figura importantes sobretudo na transmissão de valores [13]. Tal como é afirmado pela participante Carla, E1Cint: *“Nós somos o resultado de toda uma aprendizagem de todo um conjunto de*

*valores que a nossa família, pais e irmãs, nos soube transmitir ao longo da nossa vida.”.* Esta ideia reflete a importância que os participantes atribuem aos valores, isto é, às regras e princípios morais que receberam da família no passado, e que atualmente cumprem um papel importante na sua identidade. Ainda assim, tal como é retratado pela participante Júlia, ElCint, independentemente dos contextos onde os participantes estejam inseridos, a individualidade de cada um permanece - *“O que é estrutural, a substância, está no indivíduo, está no eu, essa é igual (...) na minha vida é igual, esteja eu em casa com a minha família e ou com os meus amigos (...) quer eu esteja com os meus colegas de trabalho (...) ”*





### **Estudo Quantitativo**

Este estudo pretende analisar estatisticamente o papel mediador do Enriquecimento Família-Trabalho na relação entre a percepção dos estilos parentais e a percepção do estilo de liderança transformacional em trabalhadores portugueses.

#### **Hipóteses**

De acordo com os objetivos propostos neste estudo foram estabelecidas para o estudo quantitativo as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** A percepção dos estilos parentais tem uma relação significativa com a percepção transformacional.

H1A: A percepção do estilo parental autoritativo relaciona-se positivamente com a percepção da liderança transformacional.

H1B: A percepção do estilo parental autoritário relaciona-se negativamente com a percepção da liderança transformacional.

H1C: A percepção do estilo parental permissivo relaciona-se negativamente com a percepção da liderança transformacional.

**Hipótese 2:** A percepção dos estilos parentais tem uma relação significativa com a percepção de Enriquecimento Família-Trabalho.

H2A: A percepção do estilo parental autoritativo relaciona-se positivamente com a percepção de Enriquecimento Família-Trabalho.

H2B: A percepção do estilo parental autoritário relaciona-se negativamente com a percepção de Enriquecimento Família-Trabalho.

H2C: A percepção do estilo parental permissivo relaciona-se negativamente com a percepção de Enriquecimento Família-Trabalho.

**Hipótese 3:** A percepção de Enriquecimento Família-Trabalho medeia a relação entre a percepção dos estilos parentais e a percepção da liderança transformacional.

H3A: A percepção Enriquecimento Família-Trabalho medeia a relação entre a percepção do estilo parental autoritativo e a percepção do estilo de liderança transformacional.

H3B: A percepção Enriquecimento Família-Trabalho medeia a relação entre a percepção do estilo parental autoritário e a percepção do estilo de liderança transformacional.

H3C: A percepção Enriquecimento Família-Trabalho medeia a relação entre a percepção do estilo parental permissivo e a percepção do estilo de liderança transformacional.

### **Participantes**

Um total de 396 colaboradores participou na investigação. No entanto, apenas foram seleccionados para este estudo os colaboradores que desempenham um cargo de chefia (superior ou intermédia) na organização e que reportaram ter filhos, conferindo um total de 122 participantes. Dos 122 colaboradores, 99 são homens (81.1%) e 23 são mulheres (18.9%) com uma média de 48.77 anos de idade. A amostra deste estudo é constituída por colaboradores pertencentes a três empresas portuguesas, duas grandes empresas e uma pequena/média empresa (PME) – 71 participantes trabalham na empresa 1 (grande empresa); 47 participantes na empresa 2 (grande empresa) e 4 participantes na empresa 3 (PME). Em média, os participantes afirmam que desempenham a sua função de liderança há 9.38 anos. Dos 122 participantes, apenas 83 pessoas enunciaram o nº de filhos, sendo que a maioria reporta ter 2 filhos (31,1%). No que concerne à situação conjugal, 67.2% da amostra encontra-se casada. Adicionalmente, mais de metade dos colaboradores tem irmãos (82%). E relativamente às habilitações, 53 pessoas são licenciados (43.4%), 28 pessoas reportam ter habilitações ao nível do secundário (23%) e 25 afirmam ter um curso académico ao nível de mestrado (20.5%).

## Quadro 2.

*Análise Descritiva da Amostra do Estudo Quantitativo*

	N	%	
Sexo			
Feminino	23	18.9	
Masculino	99	81.1	
Estado Civil			
Solteiro	5	4.1	
Casado	82	67.2	
União de Facto	15	12.3	
Separado	3	2.5	
Divorciado	13	10.7	
Recasado	2	1.6	
Viúvo	2	1.6	
Nível de escolaridade			
Básico	2	1.6	
Secundário	28	23.0	
Licenciatura	53	43.4	
Mestrado	25	20.5	
Doutoramento	1	0.8	
Bacharelato	3	2.5	
E. técnico-profissional	6	4.9	
Outro	4	3.3	
Empresa			
Empresa 1	71	58.2	
Empresa 2	47	38.5	
Empresa 3	4	3.3	
Irmãos			
Tem irmãos	100	82.0	
Não tem irmãos	22	18.0	
Nº de filhos			
1	30	24.6	
2	39	31.1	
3	10	8.2	
4	2	1.6	
5	2	1.6	
	<b>Anos</b>	<b>Média</b>	<b>SD</b>
Tempo de função			
Mínimo	1	9.38	6.81
Máximo	26		
Idade			
Mínimo	23	48.77	8.76
Máximo	63		

## Procedimento

Para solicitar a participação dos colaboradores e a autorização para a aplicação dos questionários (Apêndice F), as investigadoras responsáveis reuniram-se com os responsáveis dos recursos humanos das empresas onde já tinham sido realizados as sessões de Focus Group. Nas reuniões, as investigadoras apresentaram o questionário, a importância da sua aplicação e ainda referiram que os participantes teriam que, à semelhança nos Focus Group, ser selecionados de acordo com o nível de hierárquica organizacional à qual pertencem - chefias superiores, chefias intermédias e técnicos. A seleção e o número de participantes ficou à responsabilidade dos responsáveis dos recursos humanos (RH). Após a autorização para aplicar os questionários, foi enviado para o endereço de correio eletrónico dos RH, o *link* que dava acesso ao questionário em formato *online*, na plataforma *Qualtrics*. Posteriormente, por intermédio dos RH o *link* foi enviados aos participantes. No questionário é apresentado o consentimento informado juntamente com algumas informações pertinentes, nomeadamente, a apresentação das investigadoras, os objetivos do estudo, o tempo médio estimado do preenchimento (15 minutos), o carácter voluntário da participação, a garantia da confidencialidade e o anonimato dos dados. De modo a clarificar eventuais dúvidas também foi fornecido o contacto de *e-mail* das investigadoras.

## Variáveis e instrumentos

**Enriquecimento Família-Trabalho.** Para medir esta variável foi utilizada a versão portuguesa (Vieira et al. 2014) da escala *Work-Family Enrichment Scale* desenvolvida por Carlson et al. (2006). Este instrumento é constituído por 18 itens que avaliam o enriquecimento na direção do trabalho para a família e o enriquecimento na direção da família para o trabalho

Visto que o objetivo do presente estudo é medir o enriquecimento família-trabalho, apenas foram utilizados os 9 itens que medem esta direção, através de uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 = discordo fortemente; 5 = concordo fortemente). Apesar do enriquecimento família-trabalho ser composto por três dimensões (desenvolvimento, afeto, eficiência), foi considerado como um conceito unidimensional à semelhança do estudo de Chambel (2014). O índice de consistência interna obtido, na direção FT, está acima do valor recomendado por Nunnally (1978) –  $\alpha=.92$ .

**Estilos Parentais.** O *Parenting Styles and Dimensions Questionnaire* (Robinson, Mandelco, Olsen, & Hart, 2001), denominado de Questionário de Estilos e Dimensões Parentais (QDEP) na versão portuguesa (Pedro et al. 2015) avalia empiricamente os estilos parentais de cada um dos progenitores, bem como a perceção que cada um tem, sobre as práticas parentais do outro. Desta forma o QDEP inclui uma versão de autorrelato referente ao modo como o próprio age em relação ao seu filho(a) e uma versão de hétero-relato referente ao modo de agir do seu companheiro(a), permitindo o cruzamento dos resultados. Cada versão é constituída por 32 itens que podem ser avaliados numa escala de *Likert* de 0 (Nunca) a 5 (Sempre) de acordo com a frequência com que ocorrem as situações descritas nas afirmações. Na análise não serão utilizadas amostras emparelhadas (o casal) e será apenas considerada a versão de autorrelato (do pai ou da mãe).

O QDEP permite avaliar os três principais estilos parentais segundo a tipologia de Baumrind (1966), bem como as práticas parentais subjacentes – autoritativo (e.g. “*Encorajo o/a meu/minha filho/a a falar dos seus problemas*”); autoritário (e.g. “*Castigo fisicamente o/a meu/minha filho/a para o/a disciplinar*”); e o permissivo (e.g. “*Eu cedo quando o/a meu/minha filho/a faz birra*”). No presente estudo foi utilizado o resultado global referente a cada estilo parental presente no estudo de Pedro et al. 2015.

No estilo parental autoritativo, o índice de precisão encontrado ( $\alpha=.90$ ) foi muito satisfatório. Relativamente ao estilo parental autoritário, na análise inicial do índice de precisão de 12 itens, verificou-se que o valor de consistência interna não era adequado ( $\alpha=.64$ ). Recorrendo à análise por exclusão de itens (*cronbach's alpha if item deleted*), verificou-se que o índice de consistência interna aumentaria se retirássemos o item 13 (“*Quando o/a meu/minha filho/a se comporta mal falo alto ou grito*”) e o item 30 (“*Repreendo ou critico o/ meu/minha filho/a quando ele/ela não se comporta como nós esperamos*”). Deste modo o estilo parental autoritário passou a ser medido com 10 itens, com o qual se obteve um índice de consistência interna de .69. Já o alfa de Cronbach do estilo parental permissivo foi de 0.49. Recorrendo à análise por exclusão de itens (*cronbach's alpha if item deleted*), verificou-se que não se obteria um índice de consistência interna superior, logo, o estilo parental permissivo foi retirado das futuras análises estatísticas.

**Liderança Transformacional.** De modo a medir a perceção do estilo de liderança nos colaboradores foi utilizado o *Multifactor Leadership Questionnaire* – MLQ (Bass &

Avolio 1990) traduzido e adaptado por Salanova et al. (2011) e denominado por Questionário Multifatorial de Liderança (QML). Este instrumento é constituído por 36 itens avaliados através de uma escala tipo *Likert* de cinco pontos e orientados para a identificação dos comportamentos que constituem o estilo de liderança de um indivíduo: Transformacional, o Transaccional ou o Laissez-Faire. O QML apresenta uma versão de autorrelato que avalia a percepção dos líderes sobre a frequência da exibição dos comportamentos em causa e uma versão de hétero-relato que avalia a percepção dos subordinados sobre esses mesmos comportamentos. Neste estudo foi utilizada apenas a versão de autorrelato. Na liderança transformacional, estão incluídos itens de Atributos idealizados; Comportamentos idealizados; Motivação inspiracional; Estimulação intelectual; consideração individualizada. Este estudo apenas avaliou a percepção da liderança transformacional, considerando-a como um fator unidimensional à semelhança do estudo de Avolio, Zhu, Koh e Bhatia (2004). O índice de precisão encontrado para esta escala foi de  $\alpha=.83$ .

**Variáveis de Controlo.** Em estudos anteriores, as variáveis idade (Barbuti, Fritz, Matkin, & Marx, 2007) e sexo (Carless, 1998; Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003) foram identificadas como podendo ter influência na percepção da liderança transformacional dos colaboradores. Adicionalmente, outros estudos consideraram que o número de anos exercidos no cargo de liderança tem impacto no líder, nomeadamente, na formação na construção das suas aspirações (Singer, 1991).

Assim, de modo a eliminar potenciais influências na relação entre as variáveis dependente e independente, i.e., potenciais explicações alternativas para os resultados, a idade (em anos), sexo (0= homem; 1=Mulher) e o tempo de função (em anos), foram utilizadas como variáveis controlo.

### **Análise de Dados**

Os dados recolhidos foram analisados com recurso ao programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Os valores médios e as correlações de *Pearson* foram calculados para as variáveis de controlo (sexo, idade e tempo do desempenho da função de liderança), para os estilos parentais (autoritário e autoritativo), para o enriquecimento FT e para a liderança transformacional. Recorreu-se às análises de regressão linear para observar as relações entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes. O método de Baron e Kenney (1986) foi utilizado para testar em que medida

o enriquecimento família-trabalho medeia a relação entre os estilos parentais e a liderança transformacional. Os autores sugerem que para uma variável funcionar como mediadora devem ser satisfeitas quatro condições: (1) deve existir uma relação significativa entre a variável independente e a variável mediadora; (2) a variável mediadora deve possuir um efeito significativo sobre a variável dependente e (3) a variável independente deve ter uma relação significativa com a variável dependente (4) a adição da variável mediadora ao modelo reduz a importância da variável independente no modelo, i.e, a relação entre a variável independente e a variável dependente deve ser significativamente fraca (mediação parcial) ou não significativa (mediação total) quando a variável mediadora proposta é incluída na equação de regressão.

## **Apresentação de resultados**

### **Resultados do estudo quantitativo**

#### **Estatística Descritiva.**

O quadro 3 apresenta as médias, os desvios padrão e as correlações entre as variáveis estudadas.

Com base nos valores médios obtidos observa-se que os participantes reportam níveis mais elevados no estilo autoritativo do que no estilo autoritário, pois, em média, pontuaram os itens que avaliam o estilo autoritativo com valores superiores a 3 numa escala de *Likert* de 5 pontos ( $M=4.18$ ). O valor médio obtido para o Enriquecimento família-trabalho, numa escala de *Likert* que varia de 1 a 5 pontos. Em relação à liderança transformacional, os colaboradores também apresentam níveis elevados ( $M=4.18$ ,  $DP=.34$ ), numa escala de 5 pontos.

De modo explorar a direção e a força das relações entre as variáveis medidas, optou-se por realizar, através do coeficiente de correlação  $r$  de Pearson, uma análise de correlações das variáveis em estudo. O estilo autoritativo apresenta uma correlação moderadamente positiva e estatisticamente significativa ( $p < .01$ ) com o enriquecimento FT ( $r=.35$ ) e com a liderança transformacional ( $r=.49^{**}$ ). Assim, os colaboradores que percebem o seu estilo parental como sendo autoritativo, também percebem um maior EFT e autopercebem-se como sendo líderes transformacionais. Do mesmo modo, a correlação entre o EFT e o estilo de liderança é moderada e estatisticamente significativa ( $r=.36$ ), logo, quanto maior é a percepção de EFT, mais os colaboradores se autopercebem como líderes transformacionais.



## Quadro 3.

*Médias, desvios padrão e correlações entre as variáveis estudadas*

	Média	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Sexo	0.81 <sup>a</sup>	0.39 <sup>a</sup>						
2. Idade	48.77	8.76	.15					
3. Tempo de função	9.38	6.81	.02	.60**				
4. E.P. autoritativo	4.18	.55	-.14	-.18	-.05			
5. E.P. autoritário	1.36	.29	-.12	.36**	-.15	.01		
6. EFT	4.15	.57	-.05	-.15	-.10	.35**	.50	
7. L. transformacional	4.18	.34	.07	.16	-.11	.49**	-.08	.36**

\*\* $p < .01$ ; <sup>a</sup>: Valores sem significado estatístico visto tratar-se de uma variável dummy (0= Mulher; 1= Homem) no caso do gênero.

Nota: E.P. autoritativo = Estilo Parental Autoritativo; E.P. autoritário= Estilo Parental Autoritário; EFT = Enriquecimento Família-Trabalho; L. Transformacional= Estilo de Liderança Transformacional.

### **Análise das Regressões Hierárquicas Múltiplas**

De modo a compreender o contributo dos estilos parentais e do enriquecimento família-trabalho para a liderança transformacional, optou-se por realizar uma análise de regressão linear múltipla. No primeiro passo foram introduzidas as variáveis de controlo (sexo, idade, tempo de função) e no segundo passo as variáveis preditoras. Analisando o quadro 4, a percepção do estilo parental autoritativo relaciona-se positiva e significativamente com a percepção de liderança transformacional dos participantes ( $\beta=.64$ ,  $p<.01$ ), enquanto que, o estilo autoritário relaciona-se negativamente (ainda que não significativamente) com a liderança transformacional ( $\beta= -.02$ ). Constatamos que a percepção de um estilo autoritativo contribui, significativamente, para explicar 41% da variância da percepção de um estilo de liderança transformacional. Estes resultados suportam a Hipótese 1A<sup>7</sup> visto que quanto mais os colaboradores têm a percepção que o seu estilo parental é autoritativo, mais percebem que o seu estilo de liderança é transformacional. No entanto, os resultados refutam a Hipótese 1B<sup>8</sup> visto que a percepção de um estilo parental autoritário não tem influência na percepção do estilo de liderança transformacional.<sup>9</sup> Assim a Hipótese 1 foi parcialmente suportada.

<sup>7</sup> H1A: A percepção do estilo parental autoritativo relaciona-se positivamente com a percepção da liderança transformacional.

<sup>8</sup> H1B: A percepção do estilo parental autoritário relaciona-se negativamente com a percepção da liderança transformacional.

<sup>9</sup> A Hipótese 1C não pode ser testada pois como foi referido anteriormente nesta amostra não foi possível avaliar o estilo parental permissivo.

## Quadro 4.

*Regressão Hierárquica dos Estilos Parentais na Liderança Transformacional*

	Liderança Transformacional	
	<i>B</i>	$\beta$
1º passo		
Sexo	.12	.09
Idade	.16	.24
Tempo de função	-.19	-.21
2º passo		
E.P autoritativo	-	.64**
E.P autoritário	-	-.02
<i>F</i>	.53	5.19**
Adj. R-Sq.	-.04	.37
R-Sq. Change	.05	.41**

\*\* :  $p < .01$

No quadro 5 observa-se uma relação positiva e estatisticamente significativa da percepção do estilo parental autoritativo com a percepção de EFT dos colaboradores ( $\beta = .45$ ,  $p < .01$ ). E novamente observa-se uma relação negativa, ainda que não significativa, entre a percepção do estilo parental autoritário e a percepção do EFT ( $\beta = -.11$ ). Relativamente à proporção da variância, verifica-se que a percepção do estilo autoritativo contribui, significativamente, para explicar 21% da variância da percepção do EFT. Estes resultados suportam a Hipótese 2A<sup>10</sup> dado que, como esperado, quanto mais os colaboradores têm a percepção do seu estilo parental como sendo autoritativo, mais percebem que a sua família enriquece o seu trabalho. No entanto a Hipótese 2B<sup>11</sup> foi refutada dado que ao contrário do esperado, o estilo parental autoritário não apresentou uma influência significativa no EFT<sup>12</sup>. Assim a Hipótese 2 foi parcialmente suportada.

<sup>10</sup> H2A: A percepção do estilo parental autoritativo relaciona-se positivamente com a percepção de Enriquecimento Família-Trabalho.

<sup>11</sup> H2B: A percepção do estilo parental autoritário relaciona-se negativamente com a percepção de Enriquecimento Família-Trabalho.

<sup>12</sup> A Hipótese 2C não pode ser testada pois como foi referido anteriormente nesta amostra não foi possível avaliar o estilo parental permissivo.

Quadro 5.

*Regressão Hierárquica dos Estilos Parentais no Enriquecimento Família-Trabalho*

	EFT	
	$\beta$	<i>B</i>
1º passo		
Sexo	-.18	-.22
Idade	.10	.13
Tempo de função	-.13	-.14
2º passo		
E.P autoritativo	-	.45**
E.P autoritário	-	-.11
<i>F</i>	.39	2.05
Adj. R-Sq.	-.05	.13
R-Sq. Change	.03	.21*

\*\* :  $p < .01$ ; \* :  $p < .05$

No quadro 6 verifica-se que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o EFT e a liderança transformacional ( $\beta = .54$ ,  $p < .01$ ). Verifica-se também que o EFT explica 28% da variância da liderança transformacional e que essa relação é significativa.

Quadro 6.

*Regressão Hierárquica do Enriquecimento Família-Trabalho na Liderança Transformacional*

	Liderança Transformacional	
	$\beta$	<i>B</i>
1º passo		
Sexo	.03	.09
Idade	.22	.18
Tempo de função	-.25	-.18
2º passo		
EFT	-	.54**
<i>F</i>	.64	4.31**
Adj. R-Sq.	-.03	.25
R-Sq. Change	.05	.28**

\*\* :  $p < .01$

De modo a explorar a percepção de EFT como possível variável mediadora da relação entre a percepção dos estilos parentais e a percepção do estilo de liderança transformacional, foi necessário analisar as condições referidas por Baron e Kenny (1986). A primeira condição – *deve existir uma relação significativa entre a variável independente e a variável mediadora* – a segunda condição – *a variável mediadora deve possuir um efeito significativo sobre a variável dependente* – e a terceira condição – *a variável independente deve ter uma relação significativa com a variável dependente* – foram satisfeitas, em relação ao estilo parental autoritativo. No quadro 7 é possível observar que ao adicionar ao modelo a variável EFT, o contributo do estilo autoritativo para explicar a liderança transformacional diminui, significativamente. O estilo autoritativo que anteriormente, no quadro 4, tinha uma relação positiva e significativa com a liderança transformacional ( $\beta=.64$ ,  $p<.01$ ), no quadro 7 ainda que a natureza da relação tenha sido mantida, houve uma diminuição significativa do seu valor ( $\beta=.48$ ,  $p<.01$ ). Logo, a quarta condição – *a adição da variável ao modelo reduz a importância da variável independente no modelo*<sup>13</sup> (Baron & Kenney, 1986) - foi satisfeita. Deste modo presencia-se uma mediação parcial e a Hipótese 3A<sup>14</sup> foi suportada.

#### Quadro 7.

##### *Regressão Hierárquica do Estilo Parental Autoritativo e do Enriquecimento Família-Trabalho na Liderança Transformacional*

	Liderança Transformacional	
	$\beta$	B
1º passo		
Sexo	.11	.17
Idade	.16	.19
Tempo de função	-.19	-.16
2º passo		
E.P autoritativo	-	.48**
EFT	-	.35*
F	.54	7.61**
Adj. R-Sq.	-.04	.48
R-Sq. Change	.05	.51**

\*\* :  $p < .01$ ; \* :  $p < .05$

<sup>13</sup> Quando a variável mediadora é incluída no modelo, a relação entre a variável independente e a variável dependente deve ser significativamente fraca (mediação parcial) ou não significativa (mediação total).

<sup>14</sup> H3A: A percepção Enriquecimento Família-Trabalho medeia a relação entre a percepção do estilo parental autoritativo e a percepção do estilo de liderança transformacional.

Em relação às variáveis de controlo – sexo, idade, tempo de função – apesar de noutros estudos estas variáveis terem sido condicionantes (Barbuto et al. 2007; Carless 1998; Eagly et al. 2003; Singer, 1991), nesta investigação, não se verificaram relações significativas para predizer a perceção da Liderança Transformacional.

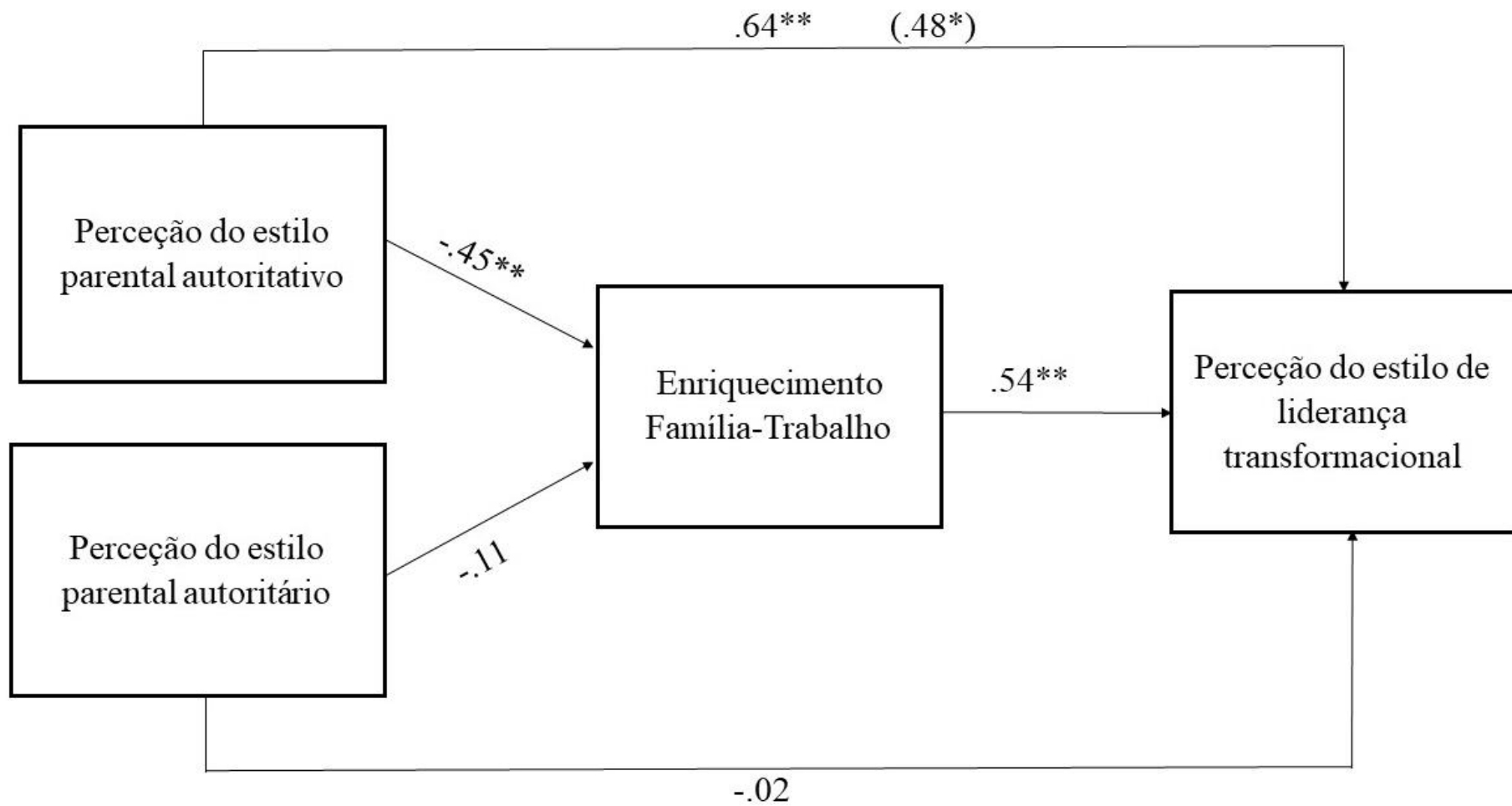


Figura 3. Mapa conceitual dos resultados do estudo quantitativo

### Discussão dos resultados

O objetivo proposto para este estudo foi o de explorar as relações positivas na interface família-trabalho, nomeadamente, o Enriquecimento Família-Trabalho (EFT), caracterizando a sua influência na relação entre os estilos parentais e os estilos de liderança nos colaboradores portugueses.

De modo a atingir os objetivos deste estudo exploratório, optou-se por uma metodologia de recolha de dados de natureza mista, recorrendo-se primeiramente à realização de sessões de Focus Group e, posteriormente, à aplicação de um questionário *on-line*.

Os dois estudos (qualitativo e quantitativo) que constituem a investigação proporcionaram resultados que demonstram que os colaboradores percebem que a família influencia o trabalho. Tais resultados suportam estudos passados (Hill, 2005; Voydanoff, 2002) que, baseados no Modelo Bio-ecológico do Desenvolvimento Humano (Bronfenbrenner, 1977) conceptualizam a interface trabalho-família como um *mecosistema* que engloba ligações e processos inter-fronteiras, negativos e/ ou positivos (e.g. EFT) (Hill, 2005; Voydanoff, 2002). Resultados surgidos a partir do estudo qualitativo mostram que os colaboradores reconhecem esta dualidade de processos negativos e positivos entre a família e o trabalho, demonstrando uma visão mais complexa acerca da interface. Ainda que a investigação estivesse direcionada para a exploração da perspetiva positiva da interface e não da negativa, o tema do conflito trabalho-família (sem especificar a direção da influência) surgiu a partir da análise dos dados. O estudo qualitativo sugere que os colaboradores podem experienciar conflito em alguns aspetos das suas vidas ao mesmo tempo que experienciam enriquecimento noutros. Tal evidência vai de encontro à literatura científica que indica que o CFT e EFT podem coexistir como dimensões independentes e não como dois pólos opostos do mesmo *continuum* (Grzywacz & Marks, 2000; Vieira et al. 2014). Igualmente, no estudo qualitativo foi identificado o tema do equilíbrio na gestão das atividades e responsabilidades inerentes aos papéis familiares e profissionais, ao qual se designou de Conciliação Trabalho-Família. Associadas à necessidade de equilíbrio foram identificadas pelos participantes das três empresas, diversas políticas que são implementadas de modo a promover a vida familiar dos colaboradores portugueses. Entre as várias políticas referidas, salienta-se a política relacionada com a flexibilidade de horários de trabalho pois foi frequentemente

mencionada nas três empresas. Este tipo de resultado pode ser compreendido à luz do estudo de McNall, Masuda, e Nicklin, (2009) que afirma que a disponibilidade de horários flexíveis é promotora do enriquecimento, especificamente do enriquecimento trabalho-família.

No que diz respeito à perspectiva do enriquecimento na interação família-trabalho, ambos os estudos (qualitativo e quantitativo) sugerem que os colaboradores percebem que a família beneficia o desempenho no trabalho, verificando-se assim a existência de enriquecimento da direção família-trabalho. O presente estudo desafia diversos estudos que se baseiam na hipótese da escassez (*scarcity hypothesis*) e que assumem a ideia de que a participação em múltiplos papéis resulta apenas em resultados negativos no trabalho e na família (Ruderman et al., 2002). Especificamente, no estudo qualitativo, os colaboradores percebem que ganham recursos individuais na família em termos de competências (principalmente interpessoais) as quais permitem um melhor desempenho profissional. Estudos passados evidenciam que competências interpessoais desenvolvidas na família, como a empatia e a cooperação (Ruderman et al., 2002) beneficiam o trabalho (Hill et al., 2007). Deste modo, o presente estudo complementa o modelo teórico de Greenhaus e Powell (2006), identificando competências específicas que são desenvolvidas na família e que melhoram o funcionamento do domínio profissional. Adicionalmente, no estudo qualitativo, foram identificadas como geradoras de competências e consequentemente de EFT, a relação entre irmãos e a relação pais-filhos. Algumas investigações vão na mesma linha que o presente estudo, verificando que acontecimentos importantes exteriores ao trabalho, como tornar-se pai pode desenvolver e acumular competências que são utilizadas noutros contextos, nomeadamente no local de trabalho (Hill et al., 2007; Maia et al., 2015; McNall et al., 2009). Dos vários aspetos identificados, no estudo qualitativo, sobre a parentalidade, destaca-se o facto dos colaboradores terem referido frequentemente que ser pai/mãe significa ser líder, indicando que, no geral, os participantes podem perceber o papel parental e o papel de liderança como semelhantes. Efetivamente, os resultados qualitativos evidenciam que os colaboradores tendem a reconhecer que os estilos parentais influenciam os seus estilos de liderança no trabalho.

De modo a aprofundar o conhecimento sobre a relação entre os estilos parentais e os estilos de liderança, na perspectiva do EFT, optou-se por realizar um estudo quantitativo. Desta forma, o *design* do estudo quantitativo foi baseado nos dados



qualitativos referentes à valorização das competências e que iam ao encontro do que as empresas pretendiam conhecer.

As análises estatísticas realizadas permitiram corroborar, parcialmente, a primeira hipótese desta investigação. Resultados demonstram que a percepção de um estilo parental autoritário não tem influência na percepção do estilo de liderança transformacional e que como esperado, a relação entre o estilo parental autoritativo e a liderança transformacional é positiva e significativa, podendo concluir-se que os colaboradores que são pais autoritativos em casa têm uma maior propensão para serem líderes transformacionais no trabalho. Estes resultados sugerem que os pais que apresentaram níveis mais elevados de parentalidade positiva<sup>15</sup> do que parentalidade negativa<sup>16</sup> também apresentam níveis mais elevados de liderança positiva<sup>17</sup>. O presente estudo apoia não só o argumento de Popper e Mayseless (2003) de que a parentalidade autoritativa e a liderança transformacional são conceitos similares, como também confirma estudos anteriores que demonstram que os líderes que são pais atribuem uma liderança mais eficaz às competências que adquiriram através da parentalidade (Ruderman et al., 2002).

Todavia, o estilo parental permissivo não apresentou um bom índice de consistência interna e por essa razão, não foi possível considerar na análise de correlações e regressões. Este resultado pode ser explicado pelas autoras Pedro et al. (2015) que, também no seu estudo, encontraram baixos níveis de consistência do estilo parental permissivo, atribuindo-o a diferenças culturais. Os itens que constituem esta dimensão podem ser compreendidos pela população portuguesa como comportamentos parentais positivos (e.g. *“Estrago o/a meu/minha filho/a com mimos”*) ou como dificuldades naturais sentidas por todos os pais (e.g. *“Acho difícil disciplinar o/a meu/minha filho/a”*), e não tanto como práticas parentais indicativas de um Estilo Parental Permissivo (Pedro et al. 2015).

---

<sup>15</sup> O estilo parental autoritativo aumenta a eficácia da parentalidade promovendo o desenvolvimento das crianças, nomeadamente, no bem-estar psicológico (Darling & Steinberg, 1999; Uji, Sakamoto, Adachi, & Kitamura, 2014).

<sup>16</sup> Os estilos parentais autoritários e permissivos têm um impacto mais negativo no desenvolvimento das crianças, nomeadamente, a nível comportamental (Ismail, Nasiruddin, & Ismail, 2016).

<sup>17</sup> O estilo de Liderança Transformacional é considerado o estilo mais eficaz para colaboradores e para a organização (Bass & Avolio, 2002; Bycio et al. 1995; Hunt & Fitzgerald, 2013; Schaubroeck et al. 2016; Vizeu, 2011).

Relativamente à segunda hipótese, resultados mostram que o estilo parental autoritativo está associado positivamente ao EFT, o que significa que os colaboradores que adotam uma parentalidade coerente com os comportamentos e manifestações emocionais dos seus filhos (Cruz, 2005), tendem a perceber que a sua família enriquece o seu desempenho profissional. No entanto, ao contrário do esperado, o estilo parental autoritário não apresentou uma influência significativa no EFT. Assim, a segunda hipótese foi parcialmente suportada, o que vai de encontro à teoria de EFT de Greenhaus e Powell (2006) ao apoiar a ideia de que o EFT ocorre porque as experiências da parentalidade dos colaboradores oferecem competências que melhoram o seu desempenho profissional. Do mesmo modo, suporta evidência empírica que sugere que o EFT está fortemente associado a práticas parentais mais afetuosas e consistentes (Greenberger et al. 1994), ou seja, a práticas associadas ao estilo parental autoritativo.

Quanto à hipótese 3, tal como esperado, o EFT apresenta-se como uma variável mediadora na relação entre a perceção dos estilos parentais e a liderança transformacional, porém a mediação desta relação foi apenas parcial. Logo, verificou-se que a presença do mediador EFT, ainda que reduza o valor explicativo da perceção do estilo autoritativo no estilo de liderança transformacional, continua a ser significativa. Este resultado sugere que o EFT explica em parte a existência de uma relação positiva entre a parentalidade autoritativa e a liderança transformacional, ou seja, os pais que são autoritativos conseguem desenvolver uma liderança transformacional porque percebem EFT, mas, no entanto, poderão existir outras variáveis que explicam a relação e que não foram consideradas neste estudo, como por exemplo, traços de personalidade.

Deste modo, os resultados do estudo qualitativo demonstraram uma visão mais complexa acerca da interface família-trabalho que, unicamente através do estudo quantitativo, não teria sido possível demonstrar. De facto, a partir dos Focus Group, compreendemos que a dinâmica do EFT parece depender de uma interação mais complexa de outros processos presentes nas vidas dos participantes. Por outro lado, o estudo quantitativo enriqueceu os dados qualitativos pois permitiu analisar uma relação que nos Focus Group pareceu ser vaga, mostrando o efeito mediador que o EFT tem na relação entre a parentalidade e a liderança.

## **Conclusão**

As novas realidades familiares e laborais, suscitaram novos desafios aos indivíduos nas sociedades contemporâneas, os quais geram consequências positivas e negativas, principalmente no sistema familiar e profissional dos colaboradores. Por isso torna-se essencial o estudo dos processos associados a este fenómeno social. O presente estudo pretendeu contribuir para a compreensão dos processos positivos existentes na interface família-trabalho, nomeadamente, o enriquecimento família-trabalho, analisando o seu papel na relação entre os estilos parentais e o estilo de liderança transformacional no trabalho.

Os resultados do estudo sugerem que uma parentalidade positiva está associada a uma liderança positiva e eficaz no trabalho, demonstrando que os colaboradores que apresentam um estilo parental autoritativo também apresentam um estilo de liderança transformacional.

O presente estudo contribuiu, para um aprofundamento do conhecimento científico sobre a importância da parentalidade na liderança e do enriquecimento família-trabalho para o contexto organizacional bem como para a reflexão sobre possíveis intervenções clínicas.

## **Limitações e considerações para futuros estudos**

Apesar do contributo para a análise das semelhanças entre a parentalidade e a liderança no trabalho em famílias portuguesas, o presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas e consideradas na interpretação dos resultados.

Em termos metodológicos, o facto da amostra estudada ser de conveniência, dificulta a generalização de resultados a outras empresas portuguesas. Sugere-se alargar a amostra e a recolha de dados, aumentando o número de empresas portuguesas, de forma equitativa, i.e., o mesmo de grandes empresas e de PME's de modo a demonstrar uma maior generalização dos resultados. A natureza da amostra utilizada neste estudo também foi homogénea. Em futuras pesquisas sobre este tema seria interessante considerar outras características demográficas, o que permitiria uma generalização mais ampla dos resultados. A amplitude da idade da amostra é grande, compreendendo a faixa dos 22 aos 69 anos, o que poderá ter influenciado os resultados obtidos, e no caso dos participantes com filhos mais velhos, poderá ter dificultado as suas respostas às questões (tanto no

estudo qualitativo como no estudo quantitativo). Com efeito, uma vez que a memória diminui ao longo do tempo, quanto mais antigas são as vivências solicitadas, mais difícil torna-se recordá-las e, conseqüentemente, mais difícil é fazê-lo com precisão (Kossek, & Lambert, 2004). Estudos futuros deverão delimitar o intervalo de idades, focando apenas em indivíduos que se encontrem, por exemplo, na fase de transição parentalidade e em indivíduos com filhos em idade pré-escolar. Adicionalmente, para futuras investigações, seria interessante incluir um grupo de controlo de líderes que não tenham filhos.

Outras limitações deste estudo estão relacionadas com os Focus Group. Em primeiro lugar, apesar do guião dos Focus Group ter sido construído em formato de entrevista semi-estruturada, encontra-se mais estruturado do que pretendíamos. Tal limitação justifica-se pela restrição de tempo e, conseqüentemente, pela tentativa de moderar o discurso dos participantes, de modo a que estes não se distanciassem demasiado do tema da investigação. Seria benéfico, no futuro, que o guião fosse modificado de maneira a apresentar-se menos estruturado. Em segundo lugar, é necessário ter em conta as limitações associadas a uma abordagem qualitativa e, naturalmente, à subjetividade inerente à análise de conteúdos. Apesar da categorização dos conteúdos ter sido realizada em conjunto com a mestrande Carolina Henriques, (atenuando assim o carácter subjetivo dos resultados) salienta-se a importância de, em estudos futuros, fazer-se a análise por inter-juizes. Em terceiro lugar, o local de realização dos Focus Group (nas empresas onde os participantes trabalham) pode estar associado a alguma desejabilidade social, pois a divisão dos participantes por função desempenhada na empresa levou ao agrupamento de colegas de trabalho com quem os participantes, possivelmente, contactam diariamente. Em quarto lugar, o modo como os conteúdos foram categorizados pode constituir-se como uma limitação, designadamente, o facto da codificação não ter sido feita por participante, não permitiu uma análise e tratamento dos dados num nível mais elevado de complexidade, não possibilitando a utilização dos dados com o seu máximo potencial.

Outra limitação prende-se com a utilização de instrumentos de autorrelato que proporciona resultados possivelmente influenciados pelo risco de desejabilidade social. No entanto, tendo em conta que este é um estudo de carácter exploratório e muito inicial, foi nosso interesse avaliar as autopercepções dos participantes sobre as variáveis em estudo. Investigações futuras deverão utilizar múltiplas fontes de informação, incluindo os cônjuges, os filhos e os subordinados dos líderes.

A última limitação está relacionada com o Questionário de Avaliação de Competências. Salienta-se que este questionário tem um carácter totalmente exploratório e, por isso, não se apresenta como um instrumento estatisticamente válido. Do mesmo modo, a escala de ordenação utilizada, não se traduziu na melhor opção, recomendando-se em estudos futuros a utilização de uma escala tipo *Likert*.

Dada a grande extensão dos dados obtidos por intermédio dos Focus Group, não foi possível analisar dados que emergiram a partir dos discursos dos participantes e que podem ser essenciais para futuras investigação. A investigação futura sobre a interface trabalho-família deve ainda ter em conta tanto o enriquecimento, como o conflito de maneira a alcançar uma visão holística das experiências vividas pelos participantes. Poderá ser interessante explorar a influência de fatores individuais (e.g. traços de personalidade) e de fatores contextuais fora da família que possam beneficiar o desempenho profissional (e.g. vizinhos; amigos).

### **Implicações**

Apesar das limitações do presente estudo, o mesmo apresenta implicações práticas e teóricas. Teoricamente, esta investigação contribuiu principalmente para um maior conhecimento acerca da relação positiva entre o trabalho e a família, na medida em que permite um maior conhecimento acerca dos seus antecedentes e das suas consequências. Simultaneamente, o presente estudo colmata limitações identificadas na literatura sobre a interface família-trabalho, e especificamente sobre a família e a liderança, pois considera o impacto das características familiares do líder no exercício da sua liderança. Visto que a liderança transformacional tem impacto positivo nos colaboradores, os resultados desta investigação conduzem ainda a importantes implicações para as organizações. Este estudo contribui para uma maior análise sobre os benefícios da contratação de pais e mães para posições de chefia, porque (como demonstram os resultados) foram expostos a oportunidades de desenvolvimento de liderança que outros colaboradores não tiveram. Adicionalmente, a investigação sugere que as organizações não devem apenas considerar a implementação de políticas redutoras do Conflito Trabalho-Família mas também incorporar medidas e investir em recursos que potenciem o Enriquecimento, que consequentemente conduzirá a efeitos positivos para as organizações (Greenhaus & Powell, 2003). Do mesmo modo, as empresas poderão implementar programas que maximizem os resultados positivos para as organizações, como por exemplo, programas

de desenvolvimento de competências associadas à parentalidade autoritativa como base para o desenvolvimento da liderança transformacional. Estes programas podem ser implementados tanto no contexto organizacional como também no contexto clínico, nomeadamente através do *coaching* parental, de forma a desenvolver as competências e recursos parentais que consequentemente vão fomentar a relação com os filhos, a avaliação subjetiva intrinsecamente positiva (e.g. maior autoestima) e o desempenho profissional.

### Referências bibliográficas

- Abele, A., & Volmer, J. (2011). Dual-career couples: Specific challenges for work-life integration. In S. Kaiser, M. Ringlstetter, D. R. Eikhof, & M. Pina e Cunha (Eds.), *Creating balance? International perspectives on the work-life integration of professionals* (pp. 173-189). Berlim: Springer. doi: 10.1007/978-3-642-16199-5\_10
- Afshari, M., Bakar, K. A., Luan, W. S., Fooi, F. S., & Samah, B. A. (2007). Transformational leadership style and information communication technology. *European Journal of Social Sciences*, 5(3), 109-118.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management review*, 25(3), 472-491. doi: 10.5465/AMR.2000.3363315
- Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of applied psychology*, 90(1), 132. doi: 10.1037/0021-9010.90.1.132
- Avolio, B. J. (1999) *Full Leadership Development, Building the Vital Forces in Organizations*. USA: Sage Publications.
- Avolio, B. J., Bass, B.M. (2002) *Devoloping Potencial Across a Full Range of Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462. doi: 10.1348/096317999166789
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25(8), 951-968. doi: 10.1002/job.283

- Baral, R., & Bhargava, S. (2011). Predictors of work-family enrichment: moderating effect of core self-evaluations. *Journal of Indian Business Research*, 3(4), 220-243. doi: 10.1108/17554191111180573
- Barbuto, J. E. J., Fritz, S. M., Matkin, G. S., & Marx, D. B. (2007). Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. *Sex Roles. The Leadership Quarterly*, 24(2), 882–901. doi: 10.1007/s11199-006-9152-6
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977)
- Barnett, R. C (1998) Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(4), 125–182.
- Barnett, R. C., & Gareis, K. C. (2007). Shift work, parenting behaviors, and children's socioemotional well-being: A within-family study. *Journal of Family Issues*, 28(6), 727-748.
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American psychologist*, 56(10), 781-796. doi: 10.1037/0003-066X.56.10.781
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Barriball, K. L., & While, A. (1994). Collecting Data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of advanced nursing*, 19(2), 328-335. Doi: 10.1111/j.1365-2648.1994.tb01088.x
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207-217. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207



- Baumrind, D. (1966). Effects of Authoritative Parental Control on Child Behavior. *Child Development*, 37 (4), 887-907.
- Baumrind, D. (1991). The influence of parenting style on adolescent competence and substance use. *The Journal of Early Adolescence*, 11(1), 56-95. Doi: 10.1177/0272431691111004
- Bennis, W., Nanus, B. (2003). *Leaders: Strategies for taking charge*. New York, NY: Harper Business Essentials.
- Bianchi, S. M., & Milkie, M. A. (2010). Work and family research in the first decade of the 21st century. *Journal of Marriage and Family*, 72(3), 705-725. doi: 10.1111/j.1741-3737.2010.00726.x
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M., Robson, K. (2001). *Focus groups in social research*. London: Sage.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 80(4), 468-478. Doi: 10.1037/0021-9010.80.4.468
- Bronfenbrenner, U. (1977). Toward an experimental ecology of human development. *American Psychologist*, 32, 513-531. doi: 10.1037/0003-066X.32.7.513
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development: Experiments by nature and design*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bronfenbrenner, U. (1986). Ecology of the family as a context for human development: Research perspectives. *Developmental psychology*, 22(6), 723-742. doi: 10.1037/0012-1649.22.6.723
- Brotheridge, C. & Lee, R. (2005). Impact of work-family interference on general well-being: A replication and extension. *International Journal of Stress Management*, 12(3), 203-221. doi: 10.1037/1072-5245.12.3.203

- Burke, R. J., Weir, T., & DuWors Jr, R. E. (1979). Type A behavior of administrators and wives' reports of marital satisfaction and well-being. *Journal of Applied Psychology*, 64 (1), 57-65. doi: 10.1037/0021-9010.64.1.57
- Carless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex roles*, 39(11), 887-902. Doi: 10.1023/A:1018880706172
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164. doi: 10.1016/j.jvb.2005.02.002
- Chambel, M. J., & Ribeiro, M. (2014). *A Relação entre o Trabalho e a Família*. Lisboa: RH Editora.
- Cooklin, A. R., Westrupp, E., Strazdins, L., Giallo, R., Martin, A., & Nicholson, J. M. (2015). Mothers' work–family conflict and enrichment: associations with parenting quality and couple relationship. *Child: care, health and development*, 41(2), 266-277. doi: 10.1111/cch.12137
- Coutinho, P.C. (2014) *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Coimbra: Almedina.
- Crain, T. L., & Hammer, L. B. (2013). Work–family enrichment: A systematic review of antecedents, outcomes, and mechanisms. In Bakker, B. A (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (pp. 303-328). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Cussen, A., Sciberras, E., Ukoumunne, O. C., & Efron, D. (2012). Relationship between symptoms of attention-deficit/hyperactivity disorder and family functioning: a

community-based study. *European journal of pediatrics*, 171(2), 271-280. doi: 10.1007/s00431-011-1524-4

Cruz, O. (2013) *Parentalidade*. Coimbra: Quarteto.

Day, D. V., & Antonakis, J. (2011). Leadership: Past, present, and future. *The nature of leadership*. USA: Sage Publications.

Darling, N., & Steinberg, L. (1993). Parenting style as context: An integrative model. *Psychological bulletin*, 113(3), 487-496. doi: 10.1037/0033-2909.113.3.487

Denzin, K.N., & Lincoln, S.Y. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3<sup>rd</sup> ed). California: Sage Publications.

Duxbury, L., Higgins, C., & Lee, C. (1994). Work–family conflict: A comparison by gender, family type, and perceived control. *Journal of Family Issues*, 15(3), 449–466. Doi: 10.1177/019251394015003006

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.

Eagle, B. W., Miles, E. W., & Icenogle, M. L. (1997). Interrole conflicts and the permeability of work and family domains: Are there gender differences? *Journal of Vocational Behavior*, 50 (2), 168-184. doi: 10.1006/jvbe.1996.1569

Eby, L.T., Casper, W.J., Lockwood, A., Bordeaux, C., Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124–197. Doi: 10.1016/j.jvb.2003.11.003

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management review*, 25(1), 178-199. doi: 10.5465/AMR.2000.2791609

- Edwards, M. E. (2001). Uncertainty and the Rise of the Work-Family Dilemma. *Journal of Marriage and Family*, 63(1), 183-196. doi: 10.1111/j.1741-3737.2001.00183.x
- Ferber, M. A., O'Farrell, B., & Allen, L. R. (1991). *Work and family: Policies for a changing work force*. Washington, DC: National Academy Press.
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 57-80. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.57
- Fortin, M.F. (1999). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. (N. Salgueira, Trad.) Loures: Lusociência.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177. Doi: 10.5465/AMR.2000.2791608
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Galego, C., & Gomes, A. A. (2005). Emancipação, ruptura e inovação: o focus group. *Revista Lusófona de Educação*, 5, 173-184.
- Greenberger, E., O'Neil, R., & Nagel, S. K. (1994). Linking workplace and homeplace: Relations between the nature of adults' work and their parenting behaviors. *Developmental Psychology*, 30(6), 990-1002. doi: 10.1037/0012-1649.30.6.990
- Gomes, A. R., & Resende, R. (2014). Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport. *Contemporary topics and trends in the psychology of sports*, 115-137.
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American sociological review*, 25(4), 483-496.

- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work–family conflict and strain. *Journal of vocational behavior*, 54(2), 350–370. doi: 10.1006/jvbe.1998.1666
- Greenhaus, J.H. (2008). Innovations in the study of the work-family interface: Introduction to the special section. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 343–348. doi: 10.1348/096317908X332135
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. doi: 10.5465/AMR.1985.4277352
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2003). When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), 291–303. doi: 10.1016/S0749-5978(02)00519-8
- Greenhaus, J. H, & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. doi: 10.5465/AMR.2006.19379625
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111–126. doi: 10.1037/1076-8998.5.1.111
- Haar, J., Roche, M. (2010). Family supportive organization perceptions and employee outcomes: The mediating effects of life satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 999–1014. doi: 10.1080/09585191003783462

- Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of occupational health psychology, 11*(3), 249-265. doi: 10.1037/1076-8998.11.3.249
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology, 73*(4), 695-702. Doi: 10.1037/0021-9010.73.4.695
- Hill, E. J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family issues, 26*(6), 793-819. Doi: 10.1177/0192513X05277542
- Hill, E. J., Ferris, M., & Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior, 63*(2), 220-241. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00042-3
- Hill, E. J., Allen, S., Jacob, J., Bair, A. F., Bikhazi, S. L., Van Langeveld, A., ... & Walker, E. (2007). Work—Family Facilitation: Expanding Theoretical Understanding Through Qualitative Exploration. *Advances in developing human resources, 9*(4), 507-526. doi: 10.1177/1523422307305490
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology, 78*(6), 891-902. doi: 10.1037/0021-9010.78.6.891
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative science quarterly, 35*(2), 317-341. doi: 10.2307/2393393
- Hunt, J., & Fitzgerald, M. (2013). The relationship between emotional intelligence and transformational leadership: An investigation and review of competing claims in the literature. *American International Journal of Social Science, 2*(8), 30-38.

- Ilies, R., Judge, T., Wagner, D. (2006). Making sense of motivational leadership: The trail from transformational leaders to motivated followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13, 1–22.
- Ismail, F. R., Nasiruddin, K., & Ismail, F. N. A. (2016). “Parent Trap ”: Review of Management Styles In the Contexto of Parents and Youth Development. *International Journal of Accounting & Business Management*, 4(2), 65-73.
- Kampen, J. (2015). *Emotional abuse and neglect in the workplace: how to restore normal organizational life*. London: Palgrave Macmillan.
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998) Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland. *Human Relations*, 51(2), (157-177). doi: 10.1177/001872679805100203
- Kirchmeyer, C. (1992). Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources. *Human Relations*, 45(8), 775-795. doi: 10.1177/001872679204500802
- Kossek, E. E., & Lambert, S. J. (2004). *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates.
- Korabik, K., Lero, D. S., & Whitehead, D. L. (Eds.). (2008). *Handbook of work-family integration: Research, theory, and best practices*. Academic Press.
- Lapierre, L.M., Allen, T.D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work–family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 169–181.
- Lee, M. D., Dohring, P. L., MacDermid, S. M., & Kossek, E. E. (2005) Professionals Becoming Parents: Socialization, Adaptation, and Identity Transformation. In E. E. Kossek & S. J.

Lambert (Eds.), *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates

- Luchetta, T. (1995). Parental and work role salience, everyday problems, and distress: A prospective analysis of specific vulnerability among multiple-role women. *Women & health*, 22(4), 21-50. doi: 10.1300/J013v22n04\_02
- Maia, K., Alloufa, J.M, & Araújo, R.M. (2015). Interação trabalho e família: o enriquecimento como implicação da acumulação de papéis. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(2), 158-179.
- Marks, S. R. (1977) Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42, 921-936.
- Matias, M., Andrade, C., & Fontaine, A. M. (2011). Diferenças de género no conflito trabalho-família: Um estudo com famílias portuguesas de duplo-emprego com filhos em idade pré-escolar. *Psicologia*, 25(1), 9-32.
- Matias, M., & Fontaine, A. M. (2012). A conciliação de papéis profissionais e familiares: o mecanismo psicológico de spillover. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 28(2), 235-243.
- Mattos, P., & Lincoln, C. L. (2005). A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões para sua análise. *Revista de Administração Pública*, 39(4), 823-847.
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2009). A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work-Family Enrichment. *Jornal of Business Psychology*, 25(3), 381- 396. doi: 10.1007/s10869-009-9141-1
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of psychology*, 144(1), 61-81. doi: 10.1080/00223980903356073
- McLellan, K. L., & Uys, K. (2009). Balancing dual roles in self-employed women: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 21-30. doi: 10.4102/sajip.v35i1.416



- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, 32(5), 689-725. doi: 10.1002/job.695
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595. doi: 10.1108/02683941011056941
- Mullen, J., Kelley, E., & Kelloway, E. K. (2008). Health and well-being outcomes of the work-family interface. In K. Korabik, D.S. Lero, D.L. Whitehead (Eds.), *Handbook of work-family integration: Research, theory, and best practices* (pp.191-214). Oxford: Academic Press.
- Muse, L., Harris, S.G, Giles, W.F., Field, H.S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: Is there a connection? *Journal of Organizational Behavior*, 29, 171–192.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- O’Leary, S., & Deegan, J. (2005). Career progression of Irish tourism and hospitality management graduates. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(4/5), 421–432.
- Oliveira, L.B., Cavazotte, F.S.C.N., & Paciello, R.R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 17(4), 418-437.
- O’Neil, R., & Greenberger, E. (1994). Patterns of commitment to work and parenting: Implications for role strain. *Journal of Marriage and the Family*, 25(1), 101-112. doi: 10.5465/AMR.2000.2791608

- O'Neill, J.W., Harrison, M.M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R., Crouter, A.C. (2009). Work–family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 18–29.
- Oshagbemi, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. *Employee Relations*, 26(1), 14-29. Doi: 10.1108/01425450410506878.
- Pereira, D., & Alarcão, M. (2010). Avaliação da parentalidade no quadro da proteção à infância. *Temas em psicologia*, 18(2), 499-513.
- Popper, M., & Mayseless, O. (2003). Back to basics: Applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 41-65. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00183-2
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. S. (2011) Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256–2266. doi: 10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x
- Sieber, S. D. (1974). Toward a Theory of Role Accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567-578.
- Schaubroeck, J. M., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2016). Can peer's ethical and transformational leadership improve coworker's service quality? A latent growth analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 133, 45-58. Doi: 10.1016/j.obhdp.2016.02.002
- Schieman, S., Glavin, P., & Milkie, M. A. (2009). When work interferes with life: Work-nonwork interference and the influence of work-related demands and resources. *American Sociological Review*, 74(6), 966-988. doi: 10.1177/000312240907400606
- Shein J., & Chen, C. P. (2011). *Work-family enrichment: A research of positive transfer*. Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.

- Singer, M. (1991). The Relationship Between Employee Sex, Length of Service and Leadership Aspirations: A Study from Valence, Self-Efficacy and Attribution Perspectives. *Applied Psychology*, 40(4), 417-436. doi: 10.1111/j.1464-0597.1991.tb01001.x
- Stephens, P., McGowan, M., & Stoner, C. (2007). Unintended consequences: It's disruption of work-life balance. *Issues in Information Systems*, 7(1), 179-184.
- Pedro, M., Carapito, E., & Ribeiro, T. (2015). Parenting Styles and Dimensions Questionnaire—Versão Portuguesa de Autorrelato. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 28(2).
- Rastogi, M., Rangnekar, S., & Rastogi, R. (2016). Flexibility as a Predictor of Work–Family Enrichment. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(1), 5-14. doi: 10.1007/s40171-015-0108-y
- Ribeiro, M.T., & Pimenta, S., (2014). In M.J. Chambel & M.T. Ribeiro (Eds.) *A relação entre o trabalho e a família* (pp.83-103). Lisboa: RH Editora.
- Robinson, C., Mandlco, B., Olsen, S. F. & Hart, C. H. (2001). The Parenting Styles and Dimension Questionnaire (PSQD). In B. F. Perlmutter, J. Touliatos & G. W. Holden (Eds.), *Handbook of Family Measurement Techniques*, Vol.3: *Instruments & Index* (pp.319-321). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Roskam, I., & Meunier, J. C. (2009). How do parenting concepts vary within and between the families?. *European Journal of Psychology of Education*, 24(1), 33-47. doi: 10.1007/BF03173473.
- Rothbard, N. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655–684. doi: 10.2307/3094827
- Ruderman, M.N., Ohlott, P.J., Panzer, K., King, S.N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45(2), 369–386. doi: 10.2307/3069352

- Ten Brummelhuis, L.L., Bakker, A.B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545–556. doi: 10.1037/a0027974
- Ten Brummelhuis, L. L., Haar, J. M., & Roche, M. (2014). Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers. *Personnel Psychology*, 67(4), 917-949. doi:10.1111/peps.12057
- Tiedje, L. B., Wortman, C. B., Downey, G., Emmons, C., Biernat, M., & Lang, E. (1990). Women with multiple roles: Role-compatibility perceptions, satisfaction, and mental health. *Journal of Marriage and the Family*, 52 (1), 63-72. doi: 10.2307/352838
- Teixeira, M.P., Oliveira, A.M., & Wottrich, S.H. (2006). Escalas de Práticas Parentais (EPP): Avaliando dimensões de práticas parentais em relação a adolescentes. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 19(3), 433-441.
- Thompson, L., & Walker, A. J. (1989). Gender in families: Women and men in marriage, work, and parenthood. *Journal of Marriage and the Family*, 51 (4), 845-871.
- Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C., & Thomas, J. (2006). Time thieves and space invaders: Technology, work and the organization. *Journal of Organizational Change Management*, 19(5), 593-618. doi: 10.1108/09534810610686076
- Thoresen, C.J., Kaplan, S.A., Barsky, A.P., Warren, C.R., Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914–945.
- Uji, M., Sakamoto, A., Adachi, K., & Kitamura, T. (2014). The impact of authoritative, authoritarian, and permissive parenting styles on children's later mental health in Japan: Focusing on parent and child gender. *Journal of Child and Family Studies*, 23(2), 293-302.

- Van Den Berg, H. S., & Van Zyl, E. S. (2008). A cross-cultural comparison of the stress experienced by high-level career women: empirical research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 17-21.
- Venkatesh, V., Brown, S. A., & Bala, H. (2013). Bridging the qualitative-quantitative divide: Guidelines for conducting mixed methods research in information systems. *MIS quarterly*, 37(1), 21-54.
- Vieira, J. M., Ávila, M., & Matos, P. M. (2012). Attachment and parenting: The mediating role of work-family balance in Portuguese parents of preschool children. *Family Relations*, 61(1), 31-50. doi: 10.1111/j.1741-3729.2011.00680.x
- Vieira, J. M., Lopez, F. G., & Matos, P. M. (2014). Further validation of work–family conflict and work–family enrichment scales among Portuguese working parents. *Journal of Career Assessment*, 22(2), 329-344. doi: 10.1177/1069072713493987
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 53-81.
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrative model. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138-164. doi: 10.1177/0192513X02023001007
- Wayne, J. H. (2009). Reducing conceptual confusion: Clarifying the positive side of work and family. In D. R. Crane & E. J. Hill (Eds.), *Handbook of families and work: Interdisciplinary perspectives* (pp. 105–140). New York, NY: University Press of America.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and

facilitation. *Journal of vocational behavior*, 64(1), 108-130. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00035-6

Wayne, J.H., Grzywacz, J.G., Carlson, D.S., & Kacmar, K.M. (2007). Work–family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review*, 17(1), 63–76. doi: 10.1016/j.hrmr.2007.01.002

Williams, K. J., & Alliger, G. M. (1994). Role stressors, mood spillover, and perceptions of work-family conflict in employed parents. *Academy of Management Journal*, 37(4), 837-868. doi: 10.2307/256602

Zubrick, S. R., Smith, G. J., Nicholson, J., Sanson, A., & Jackiewicz, T. A. (2008). *Parenting and families in Australia*, 34, 55-81. doi: 10.2139/ssrn.1703269

## **APÊNDICES**

---

## **Apêndice A. Consentimento informado dos Focus Group**

### **Consentimento informado**

#### **Folha de informação ao participante e consentimento informado.**

O presente estudo, para o qual pedimos a sua colaboração, decorre no âmbito de um projeto de investigação de mestrado, em Psicologia Clínica, na Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, com o objetivo de estudar o enriquecimento existente entre a família e o trabalho, mais especificamente, perceber em que medida a vivência familiar dos trabalhadores contribui para o desenvolvimento de competências relacionais importantes para as organizações.

Esta investigação é direcionada para grupos de trabalhadores inseridos em grandes empresas e pequenas/médias empresas.

A sua colaboração, enquanto participante deste estudo, consiste na participação de uma sessão de focus group que durará aproximadamente 1 hora a 1h30.

Assume-se como compromisso que a sua colaboração será voluntária e a decisão de não participar não tem qualquer consequência, podendo desistir a qualquer momento, se assim o desejar. A equipa de investigação garantirá a confidencialidade e o anonimato de toda a informação recebida, sendo que apenas os elementos da equipa terão acesso aos dados recolhidos. Ainda, se aceitar a sessão de focus group será gravada para que a informação seja posteriormente sintetizada. Após a elaboração da síntese, a gravação será eliminada.

Todo o estudo decorrerá segundo os princípios éticos internacionais aplicados à investigação em Psicologia. Poderá esclarecer qualquer dúvida sobre a investigação através dos endereços de email: [carolinahenriques.ulfp@gmail.com](mailto:carolinahenriques.ulfp@gmail.com) e [claudiadsdias@live.com.pt](mailto:claudiadsdias@live.com.pt)

Agradecemos, desde já, a sua disponibilidade e colaboração!

#### **Aceita participar neste estudo?**

**Sim** ☐

**Não** ☐



## Apêndice B. Guião do Focus Group

### Guião Focus Group

		Observações
Texto inicial	<p><b>Carolina/Cláudia:</b> Bom dia (boa tarde). O meu nome é Cláudia/Carolina, sou aluna da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa e a colega que vai assistir-me na moderação deste grupo é ... (a Mara/ Ana apresenta-se e diz que é colaboradora da QUASAR).</p>	
	<p>Gostaríamos, desde já, agradecer o facto de terem aceite colaborar connosco neste projeto. O vosso contributo nesta sessão de focus group permite o avanço do nosso estudo que serve de base a nossa dissertação de mestrado. O nosso objetivo principal é explorar a relação existente entre a família e o trabalho, ou seja, queremos perceber de que forma a família contribui para o desenvolvimento de competências nos trabalhadores. Além disso pretendemos compreender a importância que é dada a essas competências tanto pelas chefias como pelos colaboradores.</p>	
	<p><b>Ana/Mara:</b> O propósito desta reunião é criar um grupo de discussão em que nós, como moderadoras, iremos colocar algumas questões. Não há respostas certas ou erradas mas sim diferentes pontos de vista. É importante que todos participem mesmo quando a vossa opinião está em desacordo com o resto do grupo. Pedimos que fale uma pessoa de cada vez e visto que temos tempo limitado, é crucial não nos dispersarmos.</p>	
	<p><b>Carolina/Cláudia:</b> Antes de começarmos, pedimos que leiam o documento que foi distribuído a cada um. É importante realçar que asseguramos a confidencialidade de toda a informação recolhida, inclusive os vossos nomes que não serão mencionados no estudo (dar tempo para ler). Têm alguma dúvida? Peço que assinem o documento em como autorizam a gravação da sessão. Antes de iniciarmos, peço que desliguem o som dos telemóveis. Obrigada.</p>	

Ligar o gravador

**Ana/Mara:** Começemos então pela vossa apresentação, digam-nos por favor o vosso nome e digam-nos também se têm filhos e irmãos. Caso tenham, gostaríamos de saber as idades dos mesmos.

Anotar o nome dos participantes pela disposição na qual estão sentados.

### Questões de Abertura

**Cláudia/Carolina:** Vamos começar por ler uma curta afirmação e pedir para depois dizerem se concordam ou discordam com a mesma e porquê. A afirmação é a seguinte “O trabalho e a família são duas esferas que se interseitam e se influenciam mutuamente” Concordam, discordam? E porquê?

10 min.

**Ana/Mara:** Sabemos que hoje em dia, no mundo do trabalho, cada vez mais se procura o “colaborador perfeito”. Que competências acham que são mais valorizadas neste tal perfil de candidato ideal? Relembramos que quando estamos a falar de competências, estamos a falar de atitudes e comportamentos que facilitam a relação com os outros e promovem o desempenho profissional.

10 min.

### Questões de Transição

**Cláudia/Carolina** Como acham que essas competências são desenvolvidas?

10 min.

Caso os colaboradores não associem as competências às famílias, questionar sobre isso.

**Cláudia/Carolina** Que competências aprenderam como pais e que podem usar para melhorar o vosso papel como trabalhadores?

10 min.

### Questões chave

**Ana/Mara:** E em relação àqueles que têm irmãos, que competências aprenderam da vossa relação com o vosso irmão/irmãos e que podem usar para melhor o vosso papel como trabalhadores?

10 min.

**Cláudia/Carolina:** Acham que há alguma ligação entre a forma como vocês praticam a vossa parentalidade, ou seja, como vocês são como pais e a forma como praticam a vossa liderança?

10 min.

10 min.

**Cláudia/Carolina:** Por outro lado, acham que há alguma relação entre a forma como vocês se relacionam com os vossos irmãos e a forma como se relacionam com a vossa equipa de trabalho?

15 min.

**Ana/Mara:** Tendo em conta a relação existente entre o trabalho e a família e o facto de serem duas esferas que estão em constante relação, acham que a maioria das empresas desenvolve práticas no sentido de facilitar esta relação? (esperar que respondam)

**Cláudia/Carolina:** No caso concreto da (referir o nome da empresa em causa) que práticas poderiam ser desenvolvidas? Para que a vida familiar e profissional fosse melhor conciliada.

**Cláudia/Carolina:** Muito bem. Estamo-nos a aproximar do fim desta sessão. Gostaríamos de vos pedir que respondam a este pequeno questionário (dar os questionários, um a cada pessoa) que nos ajudará posteriormente a reunir alguma informação importante.

5 min.

#### Questões de finalização

(esperar que preencham. Quando todos tiverem entregue, continuar.)

**Cláudia/Carolina (Ana/Mara complementa)** Querem acrescentar alguma ideia que ainda não tenha sido abordada?

3 min.

Então, antes de terminarmos, gostaríamos de pedir-vos o vosso feedback sobre esta sessão, acham que é importante discutir sobre esta temática, tanto individualmente como para a empresa?

#### Conclusão

**Quasar:** Chegámos ao fim da nossa reunião, agradecemos mais uma vez a vossa colaboração.

### **Apêndice C. Questionário Sócio-Demográfico e de Avaliação de Competências- Focus Group**

*Para melhor relacionar os dados recolhidos, é importante obter algumas informações sobre os participantes. Assim, solicita-se que preencha este questionário.*

Sexo: Feminino \_\_ Masculino\_\_ Idade: \_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

Nível de escolaridade: \_\_\_\_\_

Função atual na empresa: \_\_\_\_\_

Nº Irmãos: \_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Nº Filhos: \_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

*Abaixo encontra uma lista de competências que são habitualmente desenvolvidas na família e que são transferidas para o trabalho. Pedimos-lhe que as enumere de 1 a 7, consoante o grau de importância para o seu trabalho.*

*1=Desvalorizo Totalmente; 2= Desvalorizo; 3= Desvalorizo moderadamente; 4=Nem valorizo, nem desvalorizo; 5=Valorizo moderadamente; 6= Valorizo e 7= Valorizo totalmente.*

**Concentração/ foco** (capacidade de se manter atento e de desempenhar as actividades a que se propõe) \_\_\_\_

**Cooperação** (capacidade de trabalhar em equipa e de colaborar com os colegas em prol de um determinado objectivo ) \_\_\_\_

**Flexibilidade** (capacidade de adaptar ou mesmo alterar os seus objetivos/actividades consoante as necessidades de trabalho ou dos colegas) \_\_\_\_

**Liderança** (capacidade de comandar e de tomar decisões) \_\_\_\_

**Multitasking** (capacidade para desempenhar mais que uma tarefa simultaneamente) \_\_\_\_

**Prestabilidade** (capacidade para ajudar os colegas e a empresa) \_\_\_\_

**Resiliência mental** (capacidade de gerir e superar dificuldades) \_\_\_\_

*Caso haja outra(s) competência(s) que considere importante(s) e que não esteja(m) acima referida(s) pedimos por favor que a(s) mencione:*

\_\_\_\_\_

Muito obrigada pela sua colaboração!

## Apêndice D. Resultados do Questionário de Avaliação de Competências

Para a análise dos dados do questionário de avaliação de competências foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) modo a comparar as médias de respostas, consoante a empresa do colaborador, o grupo ao qual pertence e se é pai ou não.

### Quadro 8.

#### *Médias dos participantes com filhos e dos participantes sem filhos*

Filhos		comp1	comp2	comp3	comp4	comp5	comp6	comp7
Sim	Média	3.62	4.68	4.23	4.35	3.16	3.59	4.27
n= 37	D.P	2.02	1.99	1.84	2.00	1.94	1.92	2.05
Não	Média	4.45	4.27	4.36	5.09	2.82	2.73	4.27
n= 11	D.P	1.81	1.79	2.16	1.87	1.72	1.56	2.37

*Nota:* comp1= concentração/foco; comp2= cooperação; comp3= flexibilidade; comp4=liderança; comp5= multitasking; comp6=prestabilidade; comp7= resiliência mental.

Resultados mostram que os colaboradores que têm filhos, em média, valorizam mais a cooperação, seguido da liderança e valorizam menos a capacidade de ser multitasking. Os colaboradores que mencionaram que não têm filhos, tendencialmente, valorizam mais a liderança, seguido da concentração e valorizam menos a prestabilidade. Este resultado pode estar relacionado com a ideia (mencionada nos Focus Group) de que a liderança perante os filhos é partilhada e dividida com os respetivos cônjuges, o que pode refletir numa menor valorização desta competência no local de trabalho. Seguindo esta lógica, os colaboradores sem filhos, poderão não ter um nível equivalente de oportunidades para liderar como os colaboradores com filhos.

### Quadro 9.

#### *Médias dos participantes consoante a empresa*

Empresa		comp1	comp2	comp3	comp4	comp5	comp6	comp7
Empresa1	Média	4.00	4.38	4.21	4.88	3.33	3.29	3.92
n= 24	D.P	1.93	1.95	2.11	2.05	1.83	1.97	1.95
Empresa2	Média	3.76	5.06	4.53	4.06	2.82	3.24	4.47
n= 17	D.P	1.92	1.85	1.70	1.98	1.98	1.75	2.27
Empresa3	Média	3.29	4.14	4.14	4.43	2.86	4.14	5.00
n= 7	D.P	2.50	2.12	1.77	1.72	1.95	1.86	2.24

*Nota:* comp1= concentração/foco; comp2= cooperação; comp3= flexibilidade; comp4=liderança; comp5= multitasking; comp6=prestabilidade; comp7= resiliência mental.

Relativamente à empresa, os colaboradores da empresa 1 demonstram resultados semelhantes aos indivíduos que não têm filhos, ou seja, demonstram valorizar mais a liderança e valorizar menos a prestabilidade. Os colaboradores da empresa 2 valorizam mais a cooperação e menos multitasking, indo ao encontro dos resultados dos indivíduos que têm filhos. Já os colaboradores da empresa 3, valorizam mais a resiliência mental e menos o multitasking.

#### Quadro 10.

##### *Médias dos participantes consoante o nível hierárquico da função*

Grupo		comp1	comp2	comp3	comp4	comp5	comp6	comp7
C. superiores	Média	3.26	5.16	5.11	4.47	3.11	3.05	3.84
n= 19	D.P	1.97	1.74	1.85	1.68	1.82	2.01	1.92
C. intermédias	Média	3.67	3.80	4.20	5.00	2.67	3.93	4.67
n= 15	D.P	2.09	1.52	1.78	1.73	1.91	1.83	2.58
Técnicos	Média	4.71	4.64	3.36	4.07	3.50	3.29	4.42
n=14	D.P	1.68	2.37	1.69	2.56	1.95	1.68	1.79

*Nota:* comp1= concentração/foco; comp2= cooperação; comp3= flexibilidade; comp4=liderança; comp5= multitasking; comp6=prestabilidade; comp7= resiliência mental.

Relativamente aos grupos de função, as chefias superiores valorizam mais a cooperação e menos a prestabilidade; as chefias intermédias valorizam mais a liderança e menos o multitasking; os técnicos valorizam mais a concentração/foco e menos a prestabilidade. Este resultado pode ser explicado pelo estudo dos autores Floyd e Lane (2000) que sugere que as chefias superiores concentram-se principalmente no planear e decidir estratégias eficazes; as chefias intermédias concentram-se na implementação, no coaching, comunicando as informações, que partem das chefias superiores, para os técnicos. Já estes, segundo os autores, concentram-se na realização eficiente do seu trabalho (Floyd e Lane, 2000)

De um modo geral a competência menos valorizada foi a capacidade de ser multitasking. No contexto organizacional, esta competência pode ter uma conotação um tanto negativa, pois para os colaboradores, ser multitasking não significa ser eficaz, poderá até significar o contrário.

## Apêndice E. Categorias do Nvivo

<b>Categorias</b>	<b>Fontes</b>	<b>Referências</b>
<b>FAMÍLIA:</b> conjunto de pessoas que possuem grau de parentesco entre si.	8	192
<b>-Relação fraterna:</b> aspetos relacionados com a relação entre irmãos.	7	53
<b>-Parentalidade:</b> aspetos relacionados com o subsistema parental.	8	102
<b>-Competências desenvolvidas na parentalidade:</b> competências aprendidas enquanto pai/mãe.	6	22
<b>-Capacidade de adaptação:</b> capacidade de lidarem adequadamente com as mudanças desenvolvimentos dos filhos e as necessidades dos mesmos.	2	2
<b>-Flexibilidade:</b> capacidade de compreender e aceitar que as perspetivas dos filhos podem ser diferentes das suas.	2	3
<b>-Negociação:</b> falar com os filhos para chegarem a um acordo satisfatório para ambos.	1	3
<b>-Organização:</b> antecipar acontecimentos de forma a planeá-los (e.g. refeições)	1	3
<b>-Orientação:</b> acompanhar o desenvolvimento dos filhos, ensinando-os e ajudando-os a superar desafios.	4	4
<b>-Responsabilidade:</b> cumprir os deveres parentais.	1	3
<b>-Tolerância:</b> lidar com situações desagradáveis sem perder o controlo emocional.	2	4
<b>- Influência da família de origem:</b> influência da família de origem na parentalidade dos colaboradores.	2	5
<b>-Na relação com os próprios filhos:</b> a relação passada com os pais e com os avós serve como modelo para a relação atual com os próprios filhos.	2	5
<b>-Práticas parentais:</b> comportamentos adotados pelos pais com determinado objetivo.	6	16
<b>-Influenciadas pelas práticas dos ascendentes:</b> os pais adotam comportamentos semelhantes aos comportamentos dos seus pais observados no passado.	2	2
<b>-Variam consoante a idade dos filhos:</b> os pais ajustam os comportamentos consoante a idade dos filhos.	5	10
<b>-Variam consoante a personalidade dos filhos:</b> os pais ajustam os comportamentos consoante a personalidade dos filhos.	2	2
<b>-Variam consoante o sexo dos filhos:</b> os pais ajustam os comportamentos consoante o sexo dos filhos.	1	1
<b>-Significado de ser pai e ou mãe:</b> definição atribuída à parentalidade.	7	57
<b>-Estar sempre a aprender:</b> aprender com os filhos.	3	7
<b>-Dar amor.</b>	2	2
<b>-Dar autonomia aos filhos:</b> promover a independência dos filhos.	3	5
<b>-É uma transformação:</b> existência de uma mudança significativa na vida dos colaboradores. Tornar-se diferente do que era.	2	8
<b>-Estar presente:</b> participarem ativamente na vida dos filhos.	4	5
<b>-Fomentar a relação entre os filhos:</b> promover uma relação fraterna positiva entre os filhos.	1	3
<b>-Moldar a personalidade dos filhos:</b> influenciar o desenvolvimento	1	2

da personalidade dos filhos.		
- <b>Ser líder por natureza:</b> transmitir autoridade aos filhos.	5	8
- <b>Ser um exemplo:</b> mostrar comportamentos positivos que possam ser imitados pelos filhos.	3	7
- <b>Sustentar os filhos:</b> proporcionar aos filhos condições básicas de vida.	1	4
- <b>Transmitir aprendizagens aos filhos:</b> ensinar os filhos.	1	3
- <b>Transmitir valores:</b> ensinar regras adequadas de conduta.	2	3
<b>INTERFACE FAMÍLIA-TRABALHO:</b> ligação entre a área familiar e a área profissional dos colaboradores.	8	84
- <b>Centralidade família e trabalho:</b> família e trabalho são consideradas como as mais importantes na vida dos colaboradores.	4	12
- <b>Fatores influenciadores:</b> fatores que afetam a relação entre a família e o trabalho.	3	20
- <b>Esfera pessoal:</b> área da vida dos colaboradores distinta da área familiar e da área profissional. Integra:	3	20
- <b>Experiências de vida:</b> conhecimento/aprendizagem adquirida diretamente pelo colaborador a partir dos acontecimentos normativos ou não-normativos ao longo do tempo.	2	4
- <b>Personalidade:</b> conjunto de atributos (inerentes ou não) que marcam a identidade de cada indivíduo.	2	11
- <b>Influência da família de origem:</b> a família de origem do colaborador influencia o desenvolvimento da esfera pessoal.	2	3
- <b>Transmissão de valores:</b> a família de origem transmite valores e princípios morais que definem a identidade do colaborador.	2	3
- <b>Reconhecimento da influência mútua:</b> os colaboradores assumem que a família influencia o trabalho e vice-versa	8	55
- <b>Conflito Trabalho-Família:</b> A família prejudica o trabalho e vice-versa.	6	28
- <b>Causas do Conflito Trabalho-Família:</b> fatores que levam à existência de conflito trabalho-família na vida dos colaboradores.	2	6
- <b>Estar contactável permanentemente:</b> os colaboradores podem ser facilmente contactados devido ao trabalho através das tecnologias.	1	4
- <b>Consequências do Conflito Trabalho-Família.</b>	6	17
- <b>Aumento do stress:</b> os colaboradores sentem-se mais fracos fisicamente e psicologicamente devido ao Conflito Trabalho-Família.	7	11
- <b>Diminuição do bem-estar:</b> devido ao aumento do stress, os colaboradores percecionam um menor bem-estar subjetivo.	1	1
- <b>Menos tempo com a família:</b> os colaboradores convivem menos horas com a família devido ao longo horário semanal profissional.	3	6
- <b>Conciliação trabalho-família:</b> encontrar um equilíbrio entre a família e o trabalho de modo a conseguir cumprir as responsabilidades familiares e as responsabilidades profissionais.	8	145
- <b>Fatores facilitadores da conciliação:</b> recursos existentes nos vários domínios dos colaboradores que facilitam a conciliação	8	162



trabalho-família.		
- <b>Na empresa:</b> recursos organizacionais que facilitam a conciliação trabalho-família.	8	108
- <b>Cultura organizacional facilitadora:</b> conjunto de valores e crenças defendidos pelos colaboradores que constituem uma organização.	5	17
- <b>Apoio:</b> fatores que levam os colaboradores a perceberem apoio por parte da organização.	5	17
- <b>Das chefias:</b> apoio transmitido aos colaboradores pelos chefes que facilitam a conciliação trabalho-família.	4	11
- <b>Dos colegas:</b> apoio transmitido aos colaboradores pelos colegas que facilitam a conciliação trabalho-família.	2	3
- <b>Dos recursos humanos:</b> apoio transmitido aos colaboradores pelos recursos humanos da empresa que facilitam a conciliação trabalho-família.	1	3
- <b>Políticas amigas da família:</b> políticas formalmente implementadas nas empresas participantes que fomentam a conjugação da vida familiar com a vida profissional.	8	91
- <b>Empresa 1:</b> percepção dos colaboradores da empresa 1 sobre as políticas amigas da família.	3	50
- <b>Existentes:</b> políticas amigas da família que estão implementadas na empresa 1.	3	34
- <b>Assistência no cuidado de dependentes:</b> políticas da empresa que ajudam os colaboradores no cuidado dos filhos.	1	3
- <b>Cheques prenda para os filhos:</b> ajuda financeira da empresa na compra de prendas para os filhos dos colaboradores.	1	2
- <b>Descontos para creches:</b> auxílio financeiro da empresa na educação dos filhos dos colaboradores.	1	1
- <b>Flexibilidade de horário:</b> políticas relacionadas com a flexibilidade do horário laboral	3	38
- <b>Método de controlo de horários:</b> método organizacional de registar a entrada e a saída dos colaboradores.	3	14
- <b>Dependente da flexibilidade da chefia:</b> o cumprimento do controlo de horários varia consoante o chefe do colaborador.	2	5

<b>-Dependente da função:</b> o cumprimento do controlo de horários varia consoante a função do colaborador.	3	7
<b>-Maternidade:</b> políticas que auxiliam as colaboradoras mães no cuidado dos filhos bebés.	3	4
<b>-Aceitação de colaboradoras grávidas:</b> perceção de que a empresa 1 não desvaloriza e aceita colaboradoras que estejam grávidas	1	2
<b>-Horário de amamentação.</b>	2	2
<b>-Sugestões (empresa 1):</b> sugestões transmitidas pelos colaboradores que poderiam ser implementadas na empresa 1.	3	14
<b>-Alterações na discrepância da picagem do ponto:</b>	1	2
<b>-Não marcação de reuniões à tarde</b>	1	3
<b>-Prestar apoio aos próprios pais:</b> auxílio no cuidado dos pais dos colaboradores.	1	2
<b>-Trabalhar a partir de casa:</b> possibilidade de trabalhar em casa pelo computador.	2	3
<b>-Trabalhar em part-time:</b> existir contractos de trabalho a part-time.	1	2
<b>-Um dia para os filhos virem conhecer o trabalho dos pais.</b>	1	2
<b>-Um espaço para as crianças estarem na empresa.</b>	1	2
<b>-Empresa 2:</b> perceção dos colaboradores da empresa 2 sobre as políticas amigas da família.	2	21
<b>-Existentes:</b> políticas amigas da família que estão implementadas na empresa 2.	1	1
<b>-Programas de conciliação família-trabalho.</b>	2	3
<b>-Ginásio:</b> espaço instalado na empresa que pode ser usufruído pelos colaboradores.	2	3
<b>-Flexibilidade de horário:</b> políticas existentes na empresa 2 que oferecem flexibilidade de horário laboral.	2	2
<b>-Regime home office:</b> os colaboradores tem a possibilidade de trabalharem a partir de casa.	3	5
<b>-Dependem das chefias:</b> aplicabilidade das políticas amigas da família variam consoante das chefias	1	4

<b>-Dependem da função:</b> aplicabilidade das políticas amigas da família variam consoante o tipo de função dos colaboradores.	1	2
<b>-Sugestões (empresa 2):</b> sugestões transmitidas pelos colaboradores que poderiam ser implementadas na empresa 2.	2	6
<b>-Festas familiares:</b> realização de eventos com as famílias dos vários colaboradores.	1	2
<b>-Local no trabalho para levarem os filhos.</b>	2	4
<b>-Empresa 3:</b> perceção dos colaboradores da empresa 3 sobre as políticas amigas da família.	2	13
<b>-Existentes:</b> políticas amigas da família que estão implementadas na empresa 3.	2	10
<b>-Subsidio para os filhos:</b> apoio financeiro na educação dos filhos dos colaboradores.	1	3
<b>-Flexibilização de horário:</b> existência de flexibilidade no cumprimento de horários laborais	2	5
<b>-Sugestões (empresa 3):</b> sugestões transmitidas pelos colaboradores que poderiam ser implementadas na empresa 3.	2	5
<b>-Flexibilidade de trabalho:</b> sugestões relacionadas com a flexibilidade de trabalho.	1	2
<b>-Banco de horas:</b> forma de organização do tempo de trabalho que permite ao trabalhador acumular horas extra fora do seu horário habitual de trabalho.	1	1
<b>-Regime home office:</b> possibilidade de desempenhar as tarefas profissionais em casa.	1	1
<b>-Teambuilding:</b> realização de atividades que reforçam e desenvolvem a coesão grupal numa organização.	1	1
<b>-Visitas da família ao local de trabalho:</b> Visitas das famílias dos colaboradores às empresas de modo a que estas possam conhecer o local de trabalho.	2	2
<b>-Empresas portuguesas:</b> perceção dos colaboradores das três empresas sobre a	7	18

implementação de políticas amigas da família nas empresas portuguesas.		
<b>-não reconhecimento de existência de políticas:</b> não reconhecem que a maioria das empresas portuguesas desenvolve políticas amigas da família	5	10
<b>-reconhecimento da existência de práticas:</b> reconhecem que a maioria das empresas portuguesas desenvolve políticas amigas da família.	4	8
<b>-Na esfera pessoal:</b> o que os colaboradores fazem, individualmente, para conciliarem a família com o trabalho.	7	36
<b>-Estratégias individuais usadas</b>	7	36
<b>-Contratar serviços de apoio a dependentes:</b> recorrer a serviços para auxiliarem no cuidado dos filhos.	1	1
<b>-Delegar papéis:</b> repartição da responsabilidade no cumprimento de tarefas familiares e tarefas profissionais.	2	2
<b>-Estratégias de autorregulação emocional:</b> estratégias utilizadas para gerir melhor as emoções negativas.	2	5
<b>-Aceitar o stress</b>	1	1
<b>-Desabafar com a família</b>	1	3
<b>-Exercício físico</b>	1	1
<b>-Negociar o horário com a chefia:</b> fazer um acordo com o chefe sobre o horário laboral de modo a conseguir cumprir as responsabilidades familiares.	1	1
<b>-Organização:</b> gestão individual das tarefas familiares e profissionais.	2	11
<b>-Definição de objetivos:</b> delinear objetivos diários a serem cumpridos pelo colaborador.	1	1
<b>-Gestão de rotinas:</b> organizar as rotinas diárias.	2	7
<b>-Segmentação das esferas:</b> separar as atividades familiares das profissionais de modo a que a família não interfira negativamente com o trabalho e vice-versa.	5	16
<b>-Vantagens:</b> consequências positivas quando se consegue separar a família do trabalho	1	2
<b>-Mais saúde:</b> física e psicológica.	1	2
<b>-Na família:</b> o que a família do colaborador faz de modo a ajudá-lo conciliar a família com o trabalho.	2	
<b>-Apoio emocional familiar.</b>	2	2
<b>-Enriquecimento Família-Trabalho:</b> o domínio familiar é benéfico para o domínio profissional.	8	217
<b>-Relação conjugalidade-trabalho:</b> a relação conjugal é benéfica para o desempenho profissional do colaborador.	1	1
<b>-Relação irmãos-trabalho:</b> a relação fraterna é benéfica para o desempenho profissional do colaborador.	8	80
<b>-Relação Parentalidade-Trabalho:</b> a relação dos colaboradores com os seus filhos é benéfica para o desempenho profissional do colaborador.	8	133

<b>Competências da parentalidade para o trabalho:</b> competências desenvolvidas na família e utilizadas no trabalho	8	67
- <b>Altruísmo:</b> atitude que visa o bem-estar dos outros.	1	1
- <b>Assertividade:</b> defender as suas ideias.	3	4
- <b>Autorregulação emocional:</b> gerir emoções negativas e controlo dos impulsos.	4	6
- <b>Empatia:</b> capacidade de colocar-se na “posição” do outro e compreendê-lo	4	6
- <b>Flexibilidade:</b> capacidade de conseguir interpretar determinadas situações a partir de vários pontos de vista e perspectivas.	5	6
- <b>Gestão de conflitos:</b> resolver os seus conflitos de forma serena e eficaz.	3	6
- <b>Negociação:</b> processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo sobre diferentes ideias e necessidades.	4	6
- <b>Paciência.</b>	3	5
- <b>Priorizar:</b> capacidade de definir prioridades.	3	5
- <b>Relativizar:</b> simplificar os problemas.	6	10
- <b>Responsabilidade:</b> obrigação em cumprir os objetivos.	4	5
- <b>Trabalho em equipa.</b>	3	7
- <b>Relação da parentalidade com a liderança:</b> relação entre a relação com os filhos e a liderança no trabalho.	8	63
- <b>Fatores influenciadores:</b> fatores que influenciam a relação entre a parentalidade com a liderança.	4	8
- <b>Existência da coparentalidade:</b> a liderança em casa é partilhada com o cônjuge.	2	3
- <b>Idade do próprio líder.</b>	1	1
- <b>Idade dos filhos.</b>	1	2
- <b>Idade dos subordinados.</b>	1	1
- <b>Número de anos a liderar.</b>	1	1
- <b>Não reconhecimento:</b> os colaboradores não reconhecem de que os estilos parentais influenciam os estilos de liderança no trabalho.	5	14
- <b>Reconhecimento:</b> os colaboradores reconhecem que os estilos parentais influenciam os estilos de liderança no trabalho.	7	36
<b>TRABALHO</b>	8	429
- <b>Competências valorizadas na empresa:</b> competências que as empresas valorizam nos colaboradores.	8	227
- <b>Autorregulação emocional:</b> competências relacionadas com as emoções dos colaboradores.	5	10
- <b>Serenidade.</b>	2	3
- <b>Tolerância.</b>	2	2
- <b>Bom relacionamento interpessoal:</b> competências relacionadas com as relações interpessoais.	7	92
- <b>Atitude positiva:</b> transmissão de otimismo perante dificuldades.	4	4
- <b>Capacidade de diálogo com os colegas:</b> dialogar com os colegas respeitando o espaço de comunicação de cada um, sem criar	6	21

conflitos.		
- <b>Empatia:</b> no sentido da escuta ativa.	6	15
- <b>Humanismo:</b> valorizar e respeitar as características humanas.	3	6
- <b>Interajuda:</b> ajuda mútua entre os colegas	5	13
- <b>Trabalhar em equipa.</b>	7	30
- <b>Coerência:</b> coerência nas atitudes e comportamentos ao longo do tempo.	2	5
- <b>Coordenação:</b> competências a um nível mais individual.	7	22
- <b>Capacidade de trabalhar individualmente.</b>	2	4
- <b>Organização:</b> organizar o trabalho a realizar.	3	8
- <b>Orientação:</b> direcionar o pensamento.	3	3
- <b>Responsabilidade.</b> Sentir obrigação em cumprir com o seu trabalho.	3	4
- <b>Ser competente:</b> realizar o seu trabalho de forma eficaz	3	3
- <b>Flexibilidade cognitiva:</b> capacidade de conseguir interpretar determinadas situações a partir de vários pontos de vista e perspetivas.	8	56
- <b>Adaptação:</b> Integração de uma pessoa ao contexto onde se encontra	6	12
- <b>Motivação:</b> impulso para atingir os objetivos.	5	12
- <b>Negociação:</b> comunicar com os outros de modo a atingir um acordo sobre diferentes ideias.	5	9
- <b>Resiliência:</b> encontrar um equilíbrio, principalmente emocionalmente, após o surgimento um problema. Lidar com a pressão.	5	11
-Resolução de problemas.	6	12
- <b>Liderança:</b> capacidade de influenciar um grupo em direção a realização de objetivos específicos.	3	3
- <b>Pro-atividade:</b> ter a iniciativa de fazer algo.	6	13
- <b>Ser ético:</b> dispor de características relacionadas com a moralidade.	5	26
- <b>Honestidade.</b>	5	13
- <b>Humildade.</b>	4	8
- <b>Respeito:</b> respeito pelos outros.	1	1
- <b>Ser de confiança:</b> ser alguém na qual se pode confiar.	3	4
- <b>Desenvolvimento de competências:</b> Como e onde as competências valorizadas pelas empresas foram desenvolvidas.	8	144
- <b>Com os pares:</b> foram desenvolvidas através da interação com os pares em diferentes contextos.	6	16
- <b>Na escola:</b> com os colegas e os professores.	5	8
- <b>Em atividades de socialização:</b> como por exemplo, os escuteiros.	2	3
- <b>Com os amigos.</b>	4	5
- <b>Família:</b> foram desenvolvidas no contexto familiar	7	50
- <b>Com a parentalidade:</b> foram desenvolvidas através da relação com os filhos.	5	8
- <b>Com os irmãos.</b>	4	6
- <b>Com o cônjuge.</b>	1	1
- <b>Com os pais:</b> foram desenvolvidas com a educação transmitida pelos pais.	4	13
- <b>Pessoal:</b> o desenvolvimento das competências é um processo individual.	8	46

- <b>Com as experiências de vida:</b> é um processo gradual que evolui ao longo da vida.	8	24
- <b>É um processo inerente:</b> é um processo que faz parte da natureza humana e que é inevitável.	4	9
- <b>Personalidade:</b> o desenvolvimento das competências são influenciadas pela personalidade de cada colaborador.	6	11
- <b>Trabalho:</b> as competências foram desenvolvidas com a experiência profissional.	7	20
- <b>Chefia:</b> desenvolveram competências através dos chefes.	3	6
- <b>Colaboradores:</b> desenvolveram competências com outros colegas.	2	2
- <b>Cultura:</b> desenvolveram competências através da cultura organizacional.	2	2
- <b>Liderança:</b> Aspectos mencionados apenas sobre a liderança no trabalho.	6	50
- <b>Competências das chefias:</b> competências positivas de um líder segundo as chefias e os técnicos.	6	48
- <b>Apoiante:</b> apoiar os seus subordinados.	4	5
- <b>Coerência</b> no estilo de liderança:	1	2
- <b>Empatia:</b> capacidade de colocar-se na “posição” do outro.	3	10
- <b>Equitatividade:</b> tratar os subordinados de igual forma, sendo justo.	2	3
- <b>Flexibilidade:</b> capacidade de conseguir interpretar determinadas situações a partir de vários pontos de vista e perspectivas.	4	5
- <b>Gestão de conflitos:</b> gerir conflitos entre os subordinados.	2	2
- <b>Gestão de equipas:</b> orientar equipas.	4	8
- <b>Gestão de stress:</b> autorregular-se emocionalmente.	2	3
- <b>Negociação:</b> chegar a acordos mutuamente satisfatórios.	2	2
- <b>Responsabilidade:</b> supervisão do desempenho dos subordinados.	2	6

## **Apêndice F. Questionário utilizado no estudo quantitativo**

### **Informação ao participante e consentimento informado**

O presente estudo, para o qual pedimos a sua colaboração, decorre no âmbito de um projeto de investigação das mestrandas Carolina Henriques e Cláudia Dias, em Psicologia Clínica, orientadas pelas Professoras Doutoras Maria José Chambel e Maria Teresa Ribeiro, da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, com a finalidade de estudar a relação existente entre a família e o trabalho. Pretende-se perceber em que medida a vivência familiar dos trabalhadores contribui para o desenvolvimento de competências importantes para as organizações.

Esta investigação é direccionada para trabalhadores inseridos em grandes empresas e pequenas/médias empresas.

A sua colaboração, enquanto participante deste estudo, deve ter um carácter voluntário, e a decisão de não participar não tem qualquer consequência, podendo desistir a qualquer momento, se assim o desejar. A sua participação consiste em responder a um conjunto de questionários que permitirá o avanço do nosso estudo. Estima-se que demore cerca de 10 minutos.

Garantimos o anonimato de toda a informação recolhida, não sendo registados dados que o possam identificar.

Os resultados do presente estudo, serão divulgados à Direção de Recursos Humanos da sua empresa, esperando-se que sirvam de base para a actuação da direcção. Poderá esclarecer qualquer dúvida e/ou obter informações sobre a investigação através dos endereços de email: [carolinahenriques.ulfp@gmail.com](mailto:carolinahenriques.ulfp@gmail.com) e [claudiadsdias@live.com.pt](mailto:claudiadsdias@live.com.pt).

Obrigada desde já pela sua colaboração.



Por favor, indique os seguintes dados:

1. Sexo \_\_\_\_\_

2. Idade \_\_\_\_\_

3. Desde quando trabalha na empresa? (indique o ano) \_\_\_\_\_

4. Estado Civil/Situação Relacional \_\_\_\_\_

5. Nível de escolaridade \_\_\_\_\_

6. **Questionário do compromisso afectivo**  
(Meyer, Allen & Smith, 1993)

Nesta secção pedimos-lhe que reflita sobre a sua ligação a esta empresa, com a qual tem o seu contrato de trabalho. Para cada uma delas, indique qual a sua opinião.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo, nem Concordo	Muitas vezes	Frequentemente, quase sempre	Concordo	Concordo Totalmente

1. Ficaria muito contente se desenvolvesse o resto da minha carreira nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu sinto os problemas desta empresa como meus.	1	2	3	4	5	6	7
3. Esta empresa tem um elevado significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não tenho um forte sentimento de pertencer a esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu não me sinto como “fazendo parte desta família” nesta empresa. Quando as coisas são <i>stressantes</i> nós enfrentamo-las juntos como uma equipa	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu não me sinto “ligado emocionalmente” a esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7

7. Desempenha uma função de chefia/liderança na sua empresa?

☐ Sim

☐ Não

8. Há quanto tempo desempenha essa função? \_\_\_\_\_

9. **Questionário Multifactorial da Liderança**  
(versão portuguesa Salanova et al. 2011)

Indique o grau em que cada afirmação melhor se adequa ao seu desempenho como chefe/líder.

Utilize a seguinte escala:

0	1	2	3	4
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente, quase sempre

1. As pessoas sentem-se orgulhosas por trabalharem comigo.	0	1	2	3	4
2. Falo acerca das minhas crenças e valores mais importantes.	0	1	2	3	4
3. Falo de um modo otimista acerca do futuro.	0	1	2	3	4
4. Re-examino os principais objetivos questionando em que medida são apropriados.	0	1	2	3	4
5. Gasto tempo ensinando e apoiando.	0	1	2	3	4
6. Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços.	0	1	2	3	4
7. Focalizo a minha atenção nas irregularidades, erros, exceções e desvios dos <i>standards</i> .	0	1	2	3	4
8. Não intervenho até que o problema seja sério.	0	1	2	3	4
9. Evito envolver-me quando surgem problemas importantes.	0	1	2	3	4
10. Vou para além dos meus próprios interesses para benefício do grupo.	0	1	2	3	4
11. Especifico a importância de ter uma missão bem definida.	0	1	2	3	4

12. Falo entusiasticamente acerca do que é necessário atingir.	0	1	2	3	4
13. Considero diferentes perspetivas quando resolvo problemas.	0	1	2	3	4
14. Trato os outros como indivíduos e não apenas como membros de um grupo.	0	1	2	3	4
15. Discuto em termos específicos os níveis de desempenho a atingir por cada um.	0	1	2	3	4
16. Concentro a minha atenção na resolução dos erros, falhas e queixas.	0	1	2	3	4
17. Espero que as coisas corram mal para desenvolver ações.	0	1	2	3	4
18. Estou ausente quando precisam de mim.	0	1	2	3	4
19. Ajo por forma a construir o respeito por parte dos outros.	0	1	2	3	4
20. Tomo em consideração as consequências morais e éticas das minhas decisões.	0	1	2	3	4
21. Articulo uma visão integrada do futuro.	0	1	2	3	4
22. Faço com que os outros vejam os problemas de diferentes perspetivas.	0	1	2	3	4
23. Considero que cada indivíduo tem diferentes necessidades, competências e aspirações.	0	1	2	3	4
24. Torno claro o que cada um pode esperar receber quando atingir os objetivos de desempenho.	0	1	2	3	4
25. Registo todos os erros.	0	1	2	3	4
26. Acredito firmemente na crença “Não está partido não é preciso arranjar”.	0	1	2	3	4
27. Evito tomar decisões.	0	1	2	3	4
28. Transmito uma sensação de poder e confiança.	0	1	2	3	4
29. Enfatizo a importância de haver uma missão coletiva.	0	1	2	3	4
30. Expresso confiança de que os objetivos serão atingidos.	0	1	2	3	4
31. Sugiro novas formas de realizar as tarefas.	0	1	2	3	4
32. Ajudo os outros a desenvolver os seus pontos fortes.	0	1	2	3	4
33. Expresso satisfação quando os outros cumprem com as expectativas.	0	1	2	3	4
34. Dirijo a minha atenção para as falhas de forma a atingir os <i>standards</i> .	0	1	2	3	4
35. Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir sobre eles.	0	1	2	3	4

36. Adio a resposta a questões urgentes.	0	1	2	3	4
--	---	---	---	---	---

10.

**Questionário do funcionamento de equipa**

(West, 2003)

Indique em que medida cada uma destas frases pode corresponder a uma boa descrição do funcionamento da sua equipa, em função da seguinte escala:

1	2	3	4	5
Muito inapropriada	Inapropriada	Nem inapropriada, nem desaproprada	Apropriada	Muito apropriada

1.A equipa revê os seus objetivos.	1	2	3	4	5
2.Nós discutimos regularmente em que medida a equipa está a trabalhar eficazmente.	1	2	3	4	5
3.Os métodos que a equipa usa para realizar o seu trabalho, são muitas vezes discutidos.	1	2	3	4	5
4.Nesta equipa mudamos os objetivos, quando se mudam as circunstâncias.	1	2	3	4	5
5.As estratégias da equipa são raramente modificadas.	1	2	3	4	5
6.Discutimos muitas vezes em que medida está a ser eficiente a comunicação da informação, entre nós.	1	2	3	4	5
7.Revemos muitas vezes o modo como estamos a realizar o nosso trabalho.	1	2	3	4	5
8.O modo como as decisões são tomadas pela equipa é raramente alterado.	1	2	3	4	5
9.Os membros da equipa apoiam-se quando os tempos são difíceis.	1	2	3	4	5
10.Quando o trabalho é <i>stressante</i> a equipa não se apoia muito.	1	2	3	4	5
11.O conflito tende a perdurar nesta equipa.	1	2	3	4	5

12.As pessoas desta equipa ensinam aos outros novas competências.	1	2	3	4	5
13.Quando as coisas são <i>stressantes</i> nós enfrentamo-las juntos como uma equipa	1	2	3	4	5
14.Os membros da equipa estão muitas vezes zangados.	1	2	3	4	5
15.Os conflitos tendem a ser resolvidos construtivamente nesta equipa.	1	2	3	4	5
16.As pessoas nesta equipa são lentas a resolver os conflitos.	1	2	3	4	5

### 11. Questionário do enriquecimento família trabalho

(Versão portuguesa de Vieira, Lopez, & Matos, 2013)

Relativamente à conciliação de papéis e responsabilidades nos domínios do Trabalho e da Família, leia cada uma das afirmações seguintes e assinale a resposta que melhor a caracteriza, de acordo com as alternativas que se seguem:

1 = Discordo fortemente ; 2 = Discordo; 3 = Nem discordo, nem concordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo fortemente

Note que para concordar com um item deverá concordar com a totalidade da afirmação. Vejamos um exemplo:

*“O meu envolvimento no meu trabalho ajuda-me a compreender diferentes pontos de vista e isso ajuda-me a ser melhor na minha família”.*

Para concordar fortemente, teria de concordar que (1) o seu envolvimento no trabalho ajuda-o a compreender diferentes pontos de vista E que (2) estes diferentes pontos de vista o ajudam a ser melhor na sua família.

<b>O meu envolvimento na minha família...</b>					
1. Ajuda-me a desenvolver conhecimentos e isso ajuda-me a ser um melhor trabalhador.	1	2	3	4	5
2. Ajuda-me a adquirir competências e isso ajuda-me a ser um melhor trabalhador.	1	2	3	4	5
3. Ajuda-me a alargar os meus conhecimentos sobre coisas novas e isso ajuda-me a ser um melhor trabalhador.	1	2	3	4	5
4. Deixa-me de bom humor e isso ajuda-me a ser um melhor trabalhador.	1	2	3	4	5

5. Deixa-me contente e isso ajuda-me a ser um melhor trabalhador.	1	2	3	4	5
6. Dá-me alegria e isso ajuda-me a ser um melhor trabalhador.	1	2	3	4	5
Faz com que evite desperdiçar tempo no trabalho e isso ajuda-me a ser um melhor trabalhador.	1	2	3	4	5
7. Incentiva-me a rentabilizar o meu horário de trabalho e isso ajuda-me a ser um melhor trabalhador.	1	2	3	4	5
8. Faz com que esteja mais concentrado no trabalho e isso a ajuda-me a ser um melhor trabalhador.	1	2	3	4	5

12. Tem filhos?

☐ Sim

☐ Não

13. Indique o número de filhos\_\_\_\_\_

14. Indique a idade e o sexo do(s) seu(s) filho(s)  
*Caso tenha mais que um, indique o sexo dos seus filhos por ordem de nascimento. Ex 1º 20 anos, masculino; 2º 15 anos, feminino ...*

15. **Questionário de Dimensões e Estilos Parentais**  
 (versão portuguesa Pedro, Carapito & Ribeiro, 2015)

**Instruções:** Este questionário mede *com que frequência e de que modo* atua com o(a) seu (sua) filho(a). Se tiver mais do que um filho(a), responda, por favor, no geral.

Por favor, leia cada frase do questionário e pense com que frequência atua deste modo com o(a) seu (sua) filho(a) utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4
Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre

1. Sou sensível às necessidades e sentimentos do/da meu/minha filho/a.	1	2	3	4
2. Castigo fisicamente o/a meu/minha filho/a para o/a disciplinar.	1	2	3	4

3. Tenho em conta os desejos do/da meu/minha filho/a, antes de lhe pedir que faça algo.	1	2	3	4
4. Quando o/a meu/minha filho/a pergunta por que tem de obedecer, digo-lhe porque “porque eu disse” ou “porque sou teu/tua pai/mãe e quero que o faças”	1	2	3	4
5. Explico ao meu filho como me sinto quando ele se comporta bem e quando se comporta mal.	1	2	3	4
6. Bato ao/à meu/minha filho/a quando ele/ela é desobediente	1	2	3	4
7. Encorajo o/a meu/minha filho/a a falar dos seus problemas.	1	2	3	4
8. Acho difícil disciplinar o/a meu/minha filho/a.	1	2	3	4
9. Encorajo o/a meu/minha filho/a a expressar-se livremente mesmo quando ele/a não concorda comigo	1	2	3	4
10. Castigo o/a meu/minha filho/a retirando-lhe privilégios, com poucas ou nenhuma explicação.	1	2	3	4
11. Realço os motivos das regras.	1	2	3	4
12. Conforto e sou compreensivo/a quando o/a meu/minha filho/a está “em baixo”.	1	2	3	4
13. Quando o meu filho se comporta mal falo alto ou grito.	1	2	3	4
14. Elogio o/a meu/minha filho/a quando ele/ela se comporta bem	1	2	3	4
15. Eu cedo quando o/a meu/minha filho/a faz birra.	1	2	3	4
16. Tenho explosões de raiva com o/a meu/minha filho/a.	1	2	3	4
17. Ameaço o/a meu/minha filho/a com castigos mais vezes do que o/a castigo efetivamente	1	2	3	4
18. Tenho em conta as preferências do/da meu/minha filho/a quando se fazem planos para a família.	1	2	3	4
19. Agarro o/a meu/minha filho/a com força quando ele/ela desobedece	1	2	3	4
20. Digo ao/à meu/minha filho/a que o/a castigo e depois não cumpro.	1	2	3	4
21. Mostro respeito pelas opiniões do/da meu/minha filho/a, encorajando-o/a a expressá-las.	1	2	3	4
22. Permito que o/a meu/minha filho/a dê a sua opinião sobre as regras familiares.	1	2	3	4
23. Repreendo e critico o/a meu/minha filho/a para o bem dele/a.	1	2	3	4
24. Estrago o/a meu/minha filho/a com mimos.	1	2	3	4

25. Explico ao/à meu/minha filho/a os motivos porque deve cumprir as regras.	1	2	3	4
26. Uso ameaças como castigos dando poucas ou nenhuma explicação.	1	2	3	4
27. Tenho momentos de grande afetividade e carinho com o/a meu/minha filho/a.	1	2	3	4
28. Castigo o/a meu/minha filho/a deixando-o/a sozinho/a e dando-lhe poucas explicações.	1	2	3	4
29. Ajudo o/a meu/minha filho/a a compreender o impacto do seu comportamento, encorajando-o/a a falar sobre as consequências das suas ações.	1	2	3	4
30. Repreendo ou critico o/a meu/minha filho/a quando ele/a não se comporta como nós esperamos.	1	2	3	4
31. Explico as consequências do comportamento do/a meu/minha filho/a.	1	2	3	4
32 Dou uma bofetada ao meu filho quando ele se comporta mal.	1	2	3	4



16. Tem irmãos?

☐ Sim

☐ Não

17. Quanto irmãos tem? \_\_\_\_\_

18. Indique, por ordem de nascimento, a idade e o sexo da/o(s) sua/seu(s) irmã/o(s) .  
Ex. 44 anos, masculino; 39 anos, feminino;

\_\_\_\_\_

19. Sou o irmão...

☐ Mais velho

☐ Do meio

☐ Mais novo

☐ Gémeo

☐ Outra. Qual? \_\_\_\_\_

20.

### **Questionário da relação de irmãos adultos**

(Adaptação de Cristóvão Coutinho e Cidália Duarte, 2008)

21. Considerando a seguinte escala, responda às perguntas abaixo:

0	1	2	3	4
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente, quase sempre

A) Pensando nos seus tempos de juventude e na relação que tinha com o (s) seu (s) irmão (s) indique a frequência de contacto com ele (s): \_\_\_\_\_

B) Atualmente e pensando na relação que tem com o (s) seu (s) irmão (s) indique a frequência de contacto com ele (s): \_\_\_\_\_

22. Considerando a seguinte escala, responda às perguntas abaixo:

0	1	2	3	4
Muito má	Má	Nem boa, nem má	Boa	Muito boa

A) Se tivesse de classificar como era a relação, nos seus tempos de juventude, com o (s) seu (s) irmão (s), classificá-la-ia como sendo \_\_\_\_\_

B) Pensando na atual relação que tem com o(s) seu(s) irmão(s), classificá-la-ia como sendo \_\_\_\_\_

23. No presente questionário, indicam-se diferentes modos de as pessoas perceberem as relações com os irmãos. Pedimos-lhe que pense na relação que tem com um dos seus irmãos, pensando em si mas também naquilo que ele/ela pensa sobre a vossa relação.

24. Indique também o sexo do irmão a que se refere: \_\_\_\_\_

25. Responda a cada questão, tendo em conta as cinco alternativas que se seguem e assinalando com um círculo a sua opção:

1	2	3	4	5
Pouco				Muito

1. Em que medida tem assuntos em comum com a/o sua/seu irmã/o? (1)	1	2	3	4	5
2. Em que medida costuma falar com a/o sua/seu irmã/o sobre assuntos que são importantes para si?	1	2	3	4	5
3. Em que medida você e a/o sua/seu irmã/o costumam discutir?	1	2	3	4	5
4. Em que medida considera a/o sua/seu irmã/o um/a bom/boa amigo/amiga?	1	2	3	4	5

5. Em que medida irrita a/o sua/seu irmã/o?	1	2	3	4	5
6.Em que medida admira o seu irmão?	1	2	3	4	5
7.Em que medida tenta animar a/o sua/seu irmã/o quando ela/ele se sente em baixo.	1	2	3	4	5
8.Em que medida é competitivo com a/o sua/seu irmã/o?	1	2	3	4	5
9. Em que medida pede à/ao sua/seu irmã/o ajuda para resolver problemas não pessoais?	1	2	3	4	5
10. Em que medida exerce poder sobre a/o sua/seu irmã/o?	1	2	3	4	5
11.Em que medida aceita a personalidade da/do sua/seu irmã/o?	1	2	3	4	5
12.Em que medida conhece a/o sua/seu irmã/o?	1	2	3	4	5
13.Em que medida a sua personalidade e a personalidade da/do sua/seu irmã/o são semelhantes?	1	2	3	4	5
14.Em que medida discute os seus sentimentos ou assuntos pessoais com a/o sua/seu irmã/o?	1	2	3	4	5
15.Em que medida crítica a/o sua/seu irmã/o?	1	2	3	4	5
16.Em que medida você se sente íntimo da/do sua/seu irmã/o?	1	2	3	4	5
17.Em que medida a/o sua/seu irmã/o faz coisas que o/a deixam furioso/a?	1	2	3	4	5
18.Em que medida pensa que a/o sua/seu irmã/o realizou algo importante na vida?	1	2	3	4	5
19.Em que medida pode contar com o apoio da/do sua/seu irmã/ quando se sente stressado/a?	1	2	3	4	5
20.Em que medida sente ciúmes da/do sua/seu irmã/o?	1	2	3	4	5
21.Em que medida você dá conselhos práticos à/ao sua/seu irmã/o? (ex. compra de casa ou carro...)	1	2	3	4	5
22.Em que medida é autoritário com a/o sua/seu irmã/o?	1	2	3	4	5
23.Em que medida aceita o estilo de vida da/do sua/ seu irmã/o?	1	2	3	4	5
24.Em que medida conhece as relações de amizade da/do sua/seu irmã/o?	1	2	3	4	5
25.Em que medida você e a/o sua/seu irmã/o pensam de forma semelhante?	1	2	3	4	5
26.Em que medida entende realmente a/o sua/seu irmã/o?	1	2	3	4	5
27.Em que medida discorda com a/o sua/seu irmã/o sobre assuntos diversos?	1	2	3	4	5

28.Em que medida deixa que a/o sua/seu irmã/o saiba que você se preocupa com ela/ele?	1	2	3	4	5
29.Em que medida inferioriza a/o sua/seu irmã/o?	1	2	3	4	5
30.Em que medida se sente orgulhoso/a da/do sua/seu irmã/o?	1	2	3	4	5
31.Em que medida discute decisões pessoais importantes com a/o sua/seu irmã/o?	1	2	3	4	5
32.Em que medida tenta ser mais competente que a/o sua/seu irmã/o?	1	2	3	4	5
33.Em que medida você ajudaria a/o sua/seu irmã/o financeiramente, caso ela/ele necessitasse?	1	2	3	4	5
35.Em que medida você aceita as ideias da/do sua/seu irmã/o?	1	2	3	4	5
36.Em que medida conhece as ideias da/do sua/seu irmã/o?	1	2	3	4	5
37.Em que medida você e a/o sua/seu irmã/o têm estilos de vida semelhantes?	1	2	3	4	5

26. Se assim entender, deixe um comentário. Obrigada. \_\_\_\_\_